

HEBER LAVOR MOREIRA

Elaborando
UM PLANO DE
NEGÓCIOS
→
Sem mistérios



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

HEBER LAVOR MOREIRA

Elaborando UM PLANO DE NEGÓCIOS

Sem mistérios



ELABORANDO UM



PLANO DE NEGÓCIOS

Sumário

1. Quadro de Simbologias
2. Nomenclatura Adotada
3. Apresentação
4. O que é um Plano de Negócios?
5. Para que serve um Plano de Negócios?
6. Eu sou capaz de fazer um Plano de Negócios?
7. O que eu preciso fazer para criar o meu?
8. Roteiro Executivo
 - 8.1. Prospecto Elucidativo
 - 8.1.1 Sumário para decisão
 - 8.1.2 Potencialidades da Empresa / Negócio
 - 8.1.3 Estratégias do Negócio
 - 8.1.4 Recursos Necessários
 - 8.1.5 Benefícios esperados
 - 8.1.6 Necessidades de Capital de Giro
 - 8.2. Análise da Empresa
 - 8.2.1 Dados históricos – quando a empresa já é existente
 - 8.2.2 Indicadores de desempenho financeiro
 - 8.2.3 Produtos / Serviço
 - 8.2.4 Mercados
 - 8.2.5 Clientes
 - 8.2.6 Análise de custos

8.2.7 Pontos fortes e fracos da empresa

8.3. Análise da Indústria – se for negócio industrial

8.3.1 Fatores-chave para o crescimento

8.3.2 Influências cíclicas e Sazonalidade

8.4. Análise de Mercado

8.4.1 Alcance e distribuição do mercado

8.4.2 Segmentação do mercado

8.4.3 Os principais clientes e concentração

8.4.4 Canais de distribuição

8.4.5 Tendências de preços

8.4.6 Os principais concorrentes

8.4.7 Participação no mercado e vendas

8.5. Planejamento Estratégico

8.5.1 Objetivos de curto, médio e longo prazos

8.5.2 Avaliação dos objetivos: inovação, manutenção, renovação e retração

8.5.3 Definição do Plano Estratégico

8.5.4 Acompanhamento do plano

8.6. Administradores da Empresa

8.6.1 A organização funcional

8.6.2 Funções da pessoa chave

8.6.3 Limites da mão de obra.

“Sistemas e Subsistemas”

9. Avaliação de Mercado

10. Quadro de Necessidades / Investimentos

11. Exercitando
12. Balanço Inicial ou Balanço de Abertura
13. Exercitando
14. Como Identifico e Classifico os Custos?
15. Nomenclatura da Contabilidade de Custo
 - 15.1. Gasto
 - 15.2. Investimento
 - 15.3. Custo
 - 15.4. Despesa
 - 15.5. Desembolso
 - 15.6. Perda
16. Classificação dos Custos
 - 16.1. Quanto ao Volume de Atividade
 - 16.1.1 Custos Fixos
 - 16.1.2 Gráfico 1
 - 16.1.3 Custos Variáveis
 - 16.1.4 Gráfico 2
 - 16.1.5 Gráfico 3
17. Quadro Estrutural de Custos e Despesas
18. Exercitando
19. Folha do Produto
20. Exercitando
21. Determinação do Preço de Venda Unitário
22. Exercitando

23. Exercitando
24. Margem de Contribuição
25. Exercitando
26. Ponto de Equilíbrio
27. Conferindo o Teste de Pe.
28. Exercitando
29. Exercitando
30. Fluxo de Caixa
31. Fluxo de Caixa Projetado para 12 Meses
32. Exercitando
33. Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos
34. Explicando a Taxa de Retorno
- Por favor, treine a Tx. de Retorno
35. Payback
36. Por favor, treine o Payback
37. Valor Presente Líquido
38. Exercitando
39. Avançando no aprendizado prático
40. Exercitando
41. TIR – Taxa Interna de Retorno
42. Exercitando
43. Conclusão
44. Referências Bibliográficas

Figuras

FIGURA 1: MODELO DE ROTEIRO EXECUTIVO

FIGURA 2: FORÇAS AMBIENTAIS QUE OFERECEM AMEAÇAS E OPORTUNIDADE AO MUNDO DOS NEGÓCIOS

FIGURA 3 - FOOD TRUCKS (CARRO DE ALIMENTOS)

FIGURA 4 - PLANILHA SIMULADA DE CONTAS CONSTITUTIVAS DO PLANO DE INVESTIMENTO (PARTE 1 - INVESTIMENTO INICIAL E DESPESAS OPERACIONAIS)

FIGURA 5 - PLANILHA SIMULADA DE CONTAS CONSTITUTIVAS DO PLANO DE INVESTIMENTO (PARTE 2 - CUSTO VARIÁVEL, CUSTOS FIXOS E DESPESAS FIXAS)

FIGURA 6 - PLANILHA SIMULADA DO BALANÇO PATRIMONIAL

FIGURA 7 - PLANILHA SIMULADA DOS CUSTOS VARIÁVEIS E CUSTOS FIXOS

FIGURA 8 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS CUSTOS FIXOS

FIGURA 9 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS CUSTOS VARIÁVEIS

FIGURA 10 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS TOTAIS

FIGURA 11 - QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO DO SERVIÇO

FIGURA 12 - QUADRO DE DETALHAMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS

FIGURA 13 - QUADRO DE DETALHAMENTO DOS CUSTOS E DESPESAS FIXAS

FIGURA 14 - NÍVEL DE DETALHAMENTO DOS CUSTOS

FIGURA 15 - PLANILHA SIMULADA PARA ELABORAÇÃO DA FOLHA DO PRODUTO

FIGURA 16 - TABELA DE ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

FIGURA 17 - PLANILHA SIMULADA PARA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DE UM PRODUTO OU SERVIÇO

FIGURA 18 - PLANILHA SIMULADA / MATRIZ DE CÁLCULO DO EXERCÍCIO

FIGURA 19 - TABELA DE ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL - INDÚSTRIA

FIGURA 20 - TABELA DE ALÍQUOTA DO SIMPLES NACIONAL - COMÉRCIO

FIGURA 21 - DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO PRODUTO OU SERVIÇO

FIGURA 22 - PLANILHA SIMULADA PARA CÁLCULO DA FOLHA DO PRODUTO - SOFTWARE

FIGURA 23 - PLANILHA SIMULADA PARA CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

FIGURA 24 - QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO DO SERVIÇO

FIGURA 25 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PONTO DE EQUILÍBRIO

FIGURA 26 - PLANILHA SIMULADA - FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES / PRIMEIRO SEMESTRE

FIGURA 27 - PLANILHA SIMULADA - FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES / SEGUNDO SEMESTRE

FIGURA 28 - PLANILHA SIMULADA - FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS

FIGURA 29 - PLANILHA SIMULADA - FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS / DEFINIDO PERCENTUAL DE CRESCIMENTO (CRIAÇÃO DE FÓRMULA)

FIGURA 30 - PLANILHA SIMULADA - FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS / PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO - ANO 2 (APLICAÇÃO DE FÓRMULA)

FIGURA 31 - PLANILHA SIMULADA - FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS / PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO - ANOS SUBSEQUENTES (APLICAÇÃO DE FÓRMULA)

FIGURA 32 - PLANILHA SIMULADA DO PLANO DE INVESTIMENTO

FIGURA 33 - PLANILHA SIMULADA PARA CÁLCULO DO VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO

FIGURA 34 - PLANILHA SIMULADA PARA CÁLCULO DO VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO

FIGURA 35 - APLICANDO A FÓRMULA DO VPL

FIGURA 36 - PLANILHA / CONSTRUTOR DE FÓRMULA

FIGURA 37 - BANCO CENTRAL DO BRASIL - TAXA SELIC ANUAL

FIGURA 38 - APLICANDO A FÓRMULA DA TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO

1. Quadro de Simbologias



Cuidado



Anotações



Muito Bom



Perigo potencial



Olhe essa linha



Ideia

2. Nomenclatura Adotada

Business Plan – Plano de Negócios

BP – Balanço Patrimonial

DRE – Demonstração do Resultado Econômico

Q – Quantidade

QEC – Quadro Estrutural de Custos

FP – Folha do Produto

PV – Preço de Venda

CV – Custos Variáveis

CF – Custos Fixos

MC – Margem de Contribuição

PE – Ponto de Equilíbrio

VU – Valor Unitário

FC – Fluxo de Caixa

VPL – Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

RI – Retorno sobre o Investimento

Payback – Período de retorno de Investimento

Overhead – Custos e despesas administrativos

3. Apresentação

O presente material didático é apenas uma ferramenta de trabalho para acompanhar o desenvolvimento de aprendizagem sobre o tema a ser desenvolvido de forma teórica e prática, e que tem como resultado a montagem e estruturação de um Plano de Negócios (*Business Plan*).

Nosso único propósito é apresentar e exercitar com os interessados essa ferramenta de gestão profissional, para possibilitar a que todos os que resolverem empreender seus próprios negócios possam desfrutar de elementos básicos para uma adequada tomada de decisão.

Como trata-se de uma ferramenta que serve de base ao processo pedagógico, permitirá que os seus usuários possam encaminhar sugestões ou mesmo críticas, para o **e-mail:** heber@peritocontador.com.br, para que possamos aprimorá-la, ou mesmo torna-la mais simples no seu uso, de modo a que todos possam desfrutar dos exemplos aqui praticados, no seu dia a dia.

A parte de cálculos do Plano de Negócios, foi adaptada e ampliada do Trabalho de Conclusão de Curso da Ex-aluna Antônia Maria Batista de Souza Dias, minha orientanda no Curso de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Federal do Pará, em janeiro de 2004. Encontra-se o original no endereço: <http://peritocontador.com.br/heber/MonografiaAntoniaDias.pdf>

Sugiro ainda que acessem o endereço <http://www.peritocontador.com.br/>, pois lá existem muitos modelos de **Planos de Negócios** para serem examinados.

Sinceramente, esperamos que este recurso, em formato de um manual, ajude a contribuir para o aprendizado prático e aplicação do Plano de Negócios, e que sirva realmente para a instrumentalização de profissionais que possam efetivamente usar esta ferramenta como elemento real de tomada de decisão.

Atenciosamente

O Autor

4. O que é um Plano de Negócios?

É a maneira mais simples e bem estruturada de avaliar se uma atividade de produção e venda de bens ou serviços é viável economicamente, a ponto de satisfazer o seu desejo de empreender e de se tornar um pequeno, médio ou grande empresário.

Não são raros os casos de insucesso de pessoas que, cheias de boa intenção e impulso, investem seus recursos em um negócio, sem fazer os cálculos necessários de projeção e estudo de mercado, e acabam se defrontando com inúmeros problemas que só serão vistos quando a atividade começa efetivamente a ser executada, sobretudo para aqueles que não se preocuparam em fazer um bom planejamento de tudo o que pretendem e podem gastar da melhor forma possível para ver sua atividade florescer.



Certamente você conhece ou conheceu alguém enquadrado nesse exemplo. Eu mesmo conheci várias pessoas que, cheias de ânimo e impulso criador, enveredaram por negócios não planejados com coerência e acabaram sendo tragadas pelas armadilhas impostas pelo mercado e pela concorrência.

Não basta empreender.
Planejar é essencial.

Vou citar um caso simples que bem ilustra o tipo de aventura



com que um conhecido meu se defrontou e o fez cair em uma arapuca que, ainda hoje, lhe traz desconforto.

Observando a movimentação de venda de picolés, na frente de duas escolas de ensino público de primeiro grau, próximas a sua residência, vislumbrou naquele momento deslanchar uma atividade de venda de picolé, com uma qualidade inigualável para aquela clientela cativa, os estudantes das escolas públicas.

Sem qualquer estudo do poder aquisitivo da clientela, e sem nenhum dado sobre o custo, fornecedores, qualidade de matéria prima, bem como a formação do preço de venda dos produtos, e sequer sabia a extensão de sua futura concorrência. Olhava simplesmente a operação eventual de venda de picolés, sem saber mesmo qual a quantidade vendida e se o volume vendido era necessário para cobrir os custos do empreendimento.

Que custos? Ele nem sabia dos custos, pois sequer sabia o elenco de produtos que compunham a variedade dos picolés que pretendia fabricar.

E que variedade? Ele nem sabia o elenco dos produtos que fabricaria, mas já estava entusiasmado com a sua capacidade de trabalho e com o sonho de ganhar dinheiro e aplicar os recursos de sua aposentadoria.

Assim, na maioria das vezes, é que são feitos os negócios. E por incrível que pareça, nós só temos conhecimento dos que tem sucesso. Muito pouco sabemos dos que fracassam. E isso nos passa um estímulo de que o infortúnio não ocorrerá conosco. Só acontece com os outros, pois eles não sabem fazer direito os produtos, nem tem a disposição de trabalho que nós temos. É sempre assim que pensam os que se arvoram a fazer um negócio, apenas imbuídos de boa vontade e disposição de trabalho.

Pois bem!

Aí que surge a necessidade de fazer um bom Plano de Negócios, de forma a dar a possibilidade de avaliar de forma correta se o futuro do negócio será de sucesso ou de fracasso. E isso com uma vantagem: sem você gastar dinheiro com a experiência. Avaliando através de dados se o seu negócio será interessante do ponto de vista econômico e lhe trará lucros ou prejuízos.

5. Para que serve um Plano de Negócios?

Já começamos dando a pista do que o plano de negócios pode oportunizar. Primeiramente ele poderá nos ensinar a avaliar, livre de emoções, se o que pretendemos fazer, tem uma composição de custos dos produtos que esteja ao nosso alcance para gastar e avaliar se a clientela que pretendemos atingir, terá o prazer de comprar o que fazemos a ponto de remunerar o nosso trabalho e também remunerar o capital aplicado.



Aliás!

Um bom negócio só é bom negócio, quando ele nos traz lucro e satisfação em fazê-lo. Caso não combine essas duas coisas, a possibilidade de insucesso é grande.

Em sendo assim, o Plano de Negócios na realidade é uma composição de técnicas de administração e contabilidade, que nos permitem avaliar a gestão econômico-financeira do que nos propomos a fazer, de ordem que se minimizem as surpresas impostas pelo mercado e aumentem a nossa possibilidade de conhecer os meandros do dia a dia, sem que tenhamos enormes riscos com a nossa ação empreendedora.

6. Eu sou capaz de fazer um Plano de Negócios?

Claro que sim. Basta apenas um pouco de vontade e o conhecimento do produto ou do serviço que você quer desenvolver. A partir daí passaremos a explicitar algumas técnicas e com a sua boa vontade e interesse em aprender, logo, você estará desenvolvendo o seu próprio Plano de Negócios.

7. O que eu preciso fazer para criar o meu?

Vamos primeiramente trabalhar para aprender a usar uma Planilha Eletrônica, pois assim fica mais fácil operar com os números e isso ajuda a simplificar os controles deixando sempre em prioridade a possibilidade de análise dos dados, permitindo assim verificar em cada momento, tudo o que temos de gastos para a receita estimada que almejamos. Assim fica mais fácil entender porque algumas coisas fracassam, se não bem planejadas, e isso é o que não queremos para nós. Nós devemos pensar sempre no sucesso, mas trabalhando com base real de dados.



Atenção

O sonho só é bom, quando a realidade dos números confirmam o nosso sucesso. Caso contrário, pode ser uma aventura, e, com dinheiro, não devemos fazer aventuras.

8. Roteiro Executivo

Tomando como exemplo um roteiro adaptado do que foi desenvolvido pela **Revista *Suma Econômica***, passaremos a fazer o elenco mínimo dos itens que deveremos atentar para começar a fazer o nosso Plano de Negócios. É evidente que, como o exemplo original do modelo é bem extenso, certamente ele será maior do que a necessidade que possuímos de aplicar em nosso negócio. É que ele atende os produtos, comércio e serviços, enquanto no nosso caso poderemos pensar fazer uma ou outra coisa e nem sempre alcançamos toda a extensão do roteiro apresentado aqui. Partindo dessa premissa, é certo que poderemos e, deveremos mesmo, simplificar o roteiro para atender especificamente as nossas necessidades.

Prospecto Elucidativo

- ✓ Sumário para Decisão
- ✓ Potencialidades da Empresa/Negócio
- ✓ Estratégias do Negócio
- ✓ Recursos Necessários
- ✓ Benefícios Esperados
- ✓ Necessidades de Capital de Giro

Análise da Empresa

- ✓ Dados históricos
- ✓ Indicadores de desempenho financeiro
- ✓ Produtos/Serviços
- ✓ Mercados
- ✓ Clientes
- ✓ Análise de Custos
- ✓ Pontos fortes e pontos fracos

Análise da Indústria

- ✓ Fatores-chave para o crescimento
- ✓ Influências Cíclicas/Sazonalidade

Análise de Mercado

- ✓ Alcance e distribuição do mercado
- ✓ Segmentação do mercado
- ✓ Os principais clientes e concentração
- ✓ Canais de distribuição
- ✓ Tendências de preços
- ✓ Os principais concorrentes
- ✓ Participação no mercado e vendas

Planejamento Estratégico

- ✓ Objetivos de curto, médio e longo prazos
- ✓ Avaliação dos objetivos: inovação, manutenção, renovação e retração
- ✓ Definição do plano estratégico
- ✓ Acompanhamento do plano.

Administradores da Empresa

- ✓ Organização funcional
- ✓ Função da pessoa chave
- ✓ Limites da mão de obra

Figura 1: Modelo de Roteiro Executivo

Fonte: Revista Suma Econômica – Sociedade Brasileira para o Ensino (SPE) – <http://spensino.com.br/PlanodeNegocios.htm>



No caso que apresentaremos aqui, no entanto, **desenvolveremos técnicas de aplicação direta em tópicos importantes do projeto**, sem que tenhamos a possibilidade de aplicar pesquisa de mercado, análise da concorrência, análise de pontos fortes e pontos fracos, que, embora sendo de fundamental importância, alongaria por demais esse curso, cujo propósito está ligado apenas na aplicação das técnicas mensuráveis e quantificáveis de avaliar economicamente o seu negócio, sem descuidar das demais técnicas que deverão ser, ainda que simplificada, ser aplicadas.

Em sendo assim, ainda que as demais técnicas sejam relevantes, vamos nos ater apenas àquelas que representam a nossa métrica de avaliação de resultados e viabilidade econômica do projeto.

Como já dissemos, esse é um modelo de roteiro que pode ser reduzido e adaptado às nossas especificidades. Portanto não devemos nos impressionar com a extensão desse roteiro, pois ele pode, muito, ser simplificado. Vamos examinar rapidamente cada um dos tópicos abaixo e os utilizaremos em função da necessidade e/ou da conveniência de nosso plano.

8.1. Prospecto Elucidativo

O prospecto elucidativo é uma forma simplificada de resumir os detalhes de nosso negócio, de tal ordem que ao examiná-lo, possamos visualizar, em linhas gerais, tudo o que deveremos desenvolver.

- ✓ Sumário para decisão
- ✓ Potencialidades da Empresa/Negócio

- ✓ Recursos necessários
- ✓ Benefícios esperados
- ✓ Necessidades de Capital de giro

Em nosso caso, propomos como exemplo:



Elaborar um plano de negócios para verificar a real possibilidade de sucesso no desenvolvimento e comercialização de Mídias Digitais, com recursos informacionais para utilização em computadores pessoais, com base na plataforma Linux.

Em linhas gerais tal negócio resulta de uma Mídia Digital (CD) a ser comercializada em toda a Cidade de Belém.

Em razão da demanda inicialmente levantada, propomos a produção inicial de 100 (cem) unidades que permitirão a consolidação do produto e, ao mesmo tempo, criar um referencial de qualidade e confiança na relação com os clientes.

8.1.1. Sumário para decisão

O desenvolvimento desse projeto reunirá vários elementos que permitirão a adequada tomada de decisão. Portanto, o acompanhamento pari-passu de todos os cálculos que elaboramos, servirão para a boa tomada de decisão.

Todas as hipóteses devem ser exaustivamente estudadas, pois nesse momento o que importa é avaliar todas as alternativas e oportunidades, que permitirão dissecar a proposta de negócio para evitar que o menor risco possa comprometer o empreendimento futuro.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”

Dessa forma, temos que entender que a avaliação de todas as forças, que vemos ao nosso entorno, é importante para verificar como devemos nos comportar e programar nosso negócio no futuro.

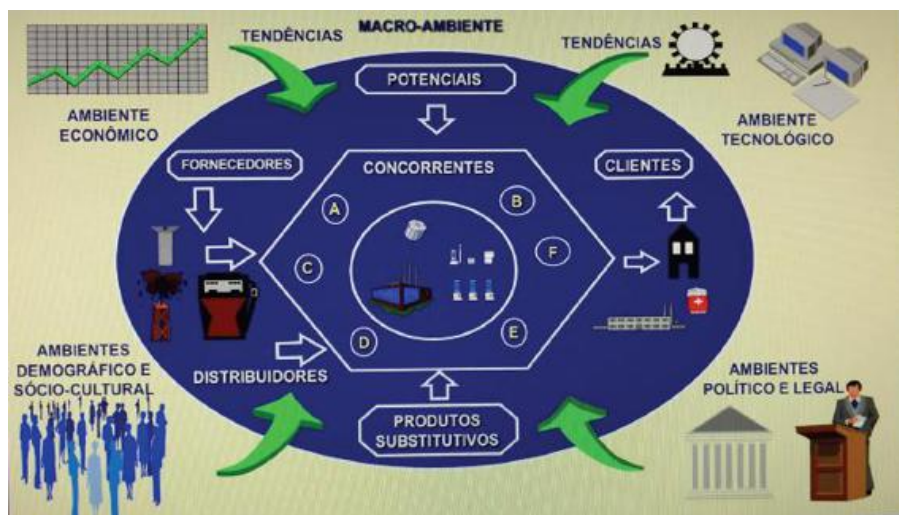


Figura 2: Forças ambientais que oferecem ameaças e oportunidade ao mundo dos negócios

Fonte: BIAZON, V. Apresentação, slide 6, 2016. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/341040/>



Baixe o material sobre Cenários no site:

<http://www.fmr.edu.br/download/admOl.pps>

8.1.2. Potencialidades da Empresa / Negócio

Como se trata de um negócio novo, ele é que iniciará a atividade empresarial, caso tenha sucesso, é prudente que todos os exames sejam feitos de forma meticulosa, para fugir do insucesso. Os cálculos a serem elaborados mais à frente, permitirão tomar as decisões adequadas.

8.1.3. Estratégias do Negócio

Inicialmente, é preciso verificar, no caso em tela, se o desejo propalado pelos futuros clientes é suficiente para justificar a produção de itens que venham atender às **necessidades levantadas**, por você.

Depois como uma espécie de teste inicial, fazer um modelo do produto e tentar colocar entre amigos, exatamente para receber as críticas que ajudarão a suplantando as limitações iniciais do projeto. Isso é importante, pois a crítica nesse momento permitirá balizar o nível de exigência dos clientes e a versatilidade eventual do que se pretende produzir ou dos serviços que se pretende prestar.

Caso dê certo, aí devem ser pensadas as formas de divulgação dos produtos ou serviços a começar pelos amigos, pelos colegas de trabalho e depois, dependendo do produto ou serviço, por nichos específicos de potencial utilizadores ou beneficiários do produto ou serviço.

8.1.4. Recursos Necessários

Essa etapa está definida no Quadro de Necessidades que veremos mais a frente. Permite relacionar os itens necessários para o Investimento e também detalhar todos os elementos necessários para viabilizar o início da produção dos bens ou serviços.

“Entende-se por análise de viabilidade o estudo que procura prever/anteceder o eventual êxito ou fracasso de um projeto. Nesse sentido, tem por base dados empíricos (que possam ser contrastados) aos quais tem acesso através de diversos tipos de investigações (inquéritos, estatísticas, etc.) ...”.

“A viabilidade económica, por sua vez, está relacionada com os recursos financeiros existentes para executar um projeto, tendo em conta as receitas que, eventualmente, se esperam obter”.

Fonte: <http://conceito.de/viabilidade>

Leia mais: Conceito de viabilidade - O que é, Definição e Significado <http://conceito.de/viabilidade#ixzz4CAgLLbMz>

8.1.5. Benefícios esperados

O que se espera de tudo o que se faz é um retorno satisfatório acerca dos resultados. No caso de um negócio, o retorno é representado pela rentabilidade, ou seja, lucro, quando o produto ou

serviço apresenta o resultado econômico esperado. No nosso exemplo, que será o nosso caso, doravante, o benefício esperado é que ele seja aceito pelo mercado e que seja reconhecido como um produto ou serviço de qualidade.

8.1.6. Necessidades de Capital de Giro

Logo no primeiro momento, quando estruturamos o Plano de Negócios, temos que dimensionar todos os elementos de custos e despesas necessárias para iniciar as atividades. No momento que se relaciona e se chega ao montante de recursos necessários para iniciar o nosso negócio, temos então a possibilidade de identificar e separar de imediato, o que será gasto a título de Investimento Inicial e a parte relacionada ao Capital de Giro necessário para iniciar a operação.

Presumivelmente seria bom que houvesse recursos, sejam próprios ou de terceiros para financiar, pelo menos um mês de operação, tempo suficiente para produzir a primeira quantidade e colocar o produto no mercado para atender a clientela. Tudo isso após aquela primeira fase de testes. Quando os clientes já testaram os produtos ou serviços e certificaram da boa qualidade que possuem.

Os cálculos que serão apresentados permitirão dimensionar adequadamente as necessidades de Investimentos e de Capital de Giro, para atender ao volume de itens que se queira oferecer ao mercado.

8.2. Análise da Empresa

Caberia uma análise da empresa, caso a empresa já existisse. Existindo serão examinadas não só a sua estrutura de equipamentos como também sua estrutura funcional e sua estrutura de operações.

- ✓ Dados históricos
- ✓ Indicadores de desempenho financeiro
- ✓ Produtos/Serviço
- ✓ Mercados

- ✓ Clientes
- ✓ Análise de Custos

Quando a empresa não existe, ou seja, existirá com o sucesso desse empreendimento, o correto mesmo é prospectar todos os resultados dos dados levantados e cálculos realizados, para estudar o potencial do negócio e a viabilidade econômica dimensionada.

8.2.1. Dados históricos – quando a empresa já é existente

Quando a empresa existe, é preciso verificar a evolução das vendas, bem como sua capacidade de produção, sua capacidade ociosa eventualmente existente, e a tradição que possui no mercado vendendo seus produtos ou serviços.

Quando não há histórico ou tradição de mercado, aí temos mesmo é que partir para a análise das projeções matemáticas elaboradas através de um bem estruturado Plano de Negócios.

8.2.2. Indicadores de desempenho financeiro

Esses indicadores devem ser avaliados para o negócio na sua **fase de planejamento**, como também devem ser utilizados para a empresa, caso a empresa já tenha tradição de mercado e de produto.

No nosso exemplo, faremos um estudo de viabilidade econômica dos dados calculados, estudo do período de recuperação do investimento e rentabilidade programada, com base nos dados elaborados.

Caso a empresa não tenha tradição de mercado, **os dados de vendas devem ser projetados**, antecipadamente, para se poder avaliar se os resultados esperados são satisfatórios, para o bom resultado dos negócios.

8.2.3. Produtos / Serviço

O detalhamento dos produtos e serviços que se queira produzir e/ou oferecer deve estar relacionado no rol do que se pretende produzir, para sofrer minuciosa **análise dos dados**.

A **Análise dos Dados**, consiste em aferir a exatidão de todos os dados tabulados acerca do negócio, a fim de se poder verificar com antecedência se os resultados positivos a serem alcançados.

No caso da empresa existente, tanto menor o problema, pois já existe um histórico a examinar.

No caso de empresa nova, como já falamos, e é o nosso caso, dependemos tão somente da capacidade de colocar todos os dados no Plano de Negócios e verificar através das técnicas adequadas a esperada viabilidade econômica e a esperada recepção do mercado à qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Como vamos trabalhar desde o início na realização de um negócio, todos os cálculos serão produzidos e analisados nos tópicos a seguir.

8.2.4. Mercados

Em função do que se vai produzir, é preciso analisar a real necessidade do mercado onde se pretende atuar. É importante que se tenha em mente que os produtos serão ou não bem aceitos em função estrita das necessidades dos moradores de uma determinada localidade, bem como do poder aquisitivo de sua população de residentes.

Não poderemos vender um produto de elevada sofisticação para bairros de classe humilde, onde as necessidades são ainda básicas, e não há demanda para produtos mais sofisticados, cujo consumo é prerrogativa de clientes com maior poder aquisitivo. **Certo?**

8.2.5. Clientes

Estão relacionados ao mercado que se pretende atingir. Eles são o ponto mais importante para nosso negócio, pois da aceitação deles é que os produtos serão bem ou mal recebidos.

Os clientes são a razão de ser de nosso negócio. Eles que darão sustentação e viabilidade econômica ao que viermos produzir ou mesmo realizar. Portanto, seja educado e de trato gentil com todos os clientes, mesmo diante de críticas (ainda que injustas) feitas por eles, pois tudo isso é que irá aprimorar o desenvolvimento de nossos produtos.

Entenda que eles são as pessoas mais importantes, pois é para eles que estamos trabalhando. Não estamos produzindo e vendendo produtos: estamos vendendo alegria, satisfação, o prazer que o cliente tem de desfrutar de um produto de qualidade.

“Competitividade no mundo dos negócios”

“Competitividade é o conjunto de qualidades e competências que nos habilitam a competir. Ou seja, é necessário conhecer para arriscar em uma competição. No mundo empresarial atual é preciso que os gestores estejam informados das constantes mudanças e práticas nesse meio, pois a falta de experiência em relação ao mercado é o motivo do insucesso de muitas empresas”.

Fonte: <http://rui-rocha.blogspot.com.br/2011/09/competitividade-no-mundo-dos-negocios.html>

8.2.6. Análise de custos

Quando definirmos a nossa composição de custos, com uma boa base conceitual e cálculos matemáticos para apura-los, identificaremos os custos dos produtos e os custos da empresa. Saberemos tratar dos custos Variáveis e dos Custos Fixos, portanto é dessa análise primorosa que poderemos verificar os custos efetivos dos produtos e otimizar a

sua utilização. Por sua vez, veremos os custos da empresa e tentaremos reduzir ao máximo para que ele não tire a competitividade de nossos produtos. Veremos detalhadamente esses exemplos, mais a frente.



Atenção!

Saibam que teremos um tópico específico para tratar apenas desse assunto.

“Pontos Fortes x Pontos Fracos: Como identificá-los e usá-los em benefício próprio? ”

“Todas as pessoas sem exceção, tem pontos fortes e fracos. Os pontos fortes convencionam os recursos – a habilidade de alguém para desempenhar com maestria determinadas atividades”.

“Os pontos fracos, caracterizam as dificuldades, pois fala na fragilidade que limita o desempenho no ‘melhor de si’”.

“Como fazer para potencializar os nossos pontos fortes? ”

“Como identificar nossos pontos fracos uma vez que é tão difícil reconhecer e aceitar nossas próprias limitações? ”

“Somente o alinhamento das facetas fortes e fracas nos permite construir uma direção”.

Veja mais sobre esse tema no endereço:

<http://www.waleskafarias.com/artigos-view.php?id=144>

8.2.7. Pontos fortes e fracos da empresa

Em caso de empresa já existente, é importante avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Não só de sua empresa, mas também das empresas concorrentes. Essa avaliação permitirá observar no que a sua empresa está em trajetória ou perfil fraco e servirá como elemento para reverter essa posição; buscar melhorar, suplantar obstáculos e “dar a volta por cima”.

Por outro lado, avaliar os pontos fracos dos concorrentes e buscar com isso aprimorar uma vantagem competitiva que permita melhorar a participação de sua empresa no mercado. E sobretudo consolidá-la como uma marca forte para seus produtos.

Use a matriz SWOT para corrigir deficiências e melhoras a empresa

8.3. Análise da Indústria – se for negócio industrial

Se o seu negócio for industrial, avaliar a sua empresa olhando com bastante atenção todo o processo industrial, verificando se existem falhas, ou hiatos na confecção dos produtos. Qualquer custo não bem dimensionado seja no processo, seja no produto, pode elevar o custo de fabricação do produto e inviabilizá-lo no mercado. Exame metuculoso no processo industrial é mais do que importante. É questão de sobrevivência.

- ✓ Fatores-chave para o crescimento
- ✓ Influências cíclicas e sazonalidade

8.3.1. Fatores-chave para o crescimento

Avaliar os fatores-chave para o crescimento. Há casos que o rejuvenescimento do produto ou a mudança de embalagem pura e

simplesmente dá nova vida ao produto e passa ao cliente a ideia de que o produto acompanha a evolução do mercado e as novas necessidades dos clientes. Tome você como exemplo: você não compra um produto na prateleira de um supermercado, que tenha aparência de produto antigo ou que não tenha uma embalagem bonita. Assim agem os demais consumidores.

O primeiro impulso é pela necessidade, mas em seguida, a aparência, as especificações bem detalhadas, informações sobre os múltiplos usos do produto, forma de utilizá-lo, enfim, tudo o que é exigido pelo cliente como informação básica de consumo, mas também, e principalmente, tudo o que a legislação determinar. **Fique atento. Isso é muito relevante.**

Caso você vá produzir qualquer produto, de qualquer área, consulte os órgãos governamentais reguladores e INMETRO para verificar o que é necessário para aferição de qualidade e eventual registro no rótulo dos produtos.

Visite o endereço:

<http://www.inmetro.gov.br/>

8.3.2. Influências cíclicas e Sazonalidade

Se o seu produto é sazonal, se depende de época ou de safra, tudo isso deve fazer parte do seu rol de preocupações.

Veja por exemplo: você, ao tornar-se uma pessoa do mundo dos negócios, terá que fabricar o produto durante todo o ano, mas com matéria prima que depende de safra. Você terá que dimensionar adequadamente o seu capital de giro como comprar e estocar de forma adequada sua matéria prima, de modo a atender todos a sua produção e clientela durante os demais meses do ano. Isso tem que ser bem estudado e exige cuidado redobrado na apuração dos custos.

Pense sempre que pode ocorrer um imprevisto e quem trabalha com indústria ou empresa de um modo geral, tem que ter a capacidade de imaginar minimamente o imprevisto para não ser surpreendido pelo imponderável. **Muito cuidado.**

8.4. Análise de Mercado

Avalie o mercado em que você vai atuar. Examine o poder aquisitivo das pessoas, o gosto pelos produtos com base naquilo que você quer produzir, ouça sempre a clientela. **Não esqueça nunca:** a clientela é seu maior patrimônio.

- ✓ Alcance e distribuição do mercado
- ✓ Segmentação do mercado
- ✓ Os principais clientes e concentração
- ✓ Canais de distribuição
- ✓ Tendência de preços
- ✓ Os principais concorrentes
- ✓ Participação do mercado e vendas

8.4.1. Alcance e distribuição do mercado

Examine sempre o alcance da colocação dos seus produtos ou serviços, avalie também a forma como você vai fazer com que seu produto chegue aos seus clientes. Batendo de porta em porta, ou através dos conhecidos *Food Trucks*, (Carro de Alimentos) ou mesmo através de pontos fixos de venda, próximos aos mercados tradicionais, ou ainda nos shopping centers.



Figura 3 - Food Trucks (carro de alimentos)

Fonte: <http://furosdecarol.com.br/2014/09/food-truck-o-podrao-gourmet/>

Dependendo do seu produto e da sua clientela, você pode ampliar o seu mercado ou restringi-lo. Segmentá-lo, enfim, dimensionar adequadamente seu mercado e sua clientela, para poder atendê-la de forma adequada e sem deixar espaços para o crescimento da concorrência.

8.4.2. Segmentação do mercado

Se o seu produto depende de clientes de faixas de idade ou de gêneros diferentes, tente atendê-los como se fossem únicos. É muito ruim quando você procura um produto e encontra um produto que não está muito bem voltado para as suas necessidades.

Seja específico, tente atender de forma personalizada cada faixa de clientes, cada tipo de exigência. Só assim você tornará o seu produto um diferencial e necessário para atender as necessidades da clientela.

8.4.3. Os principais clientes e concentração

Veja os nichos que comprem mais os seus produtos. Localize-os. Vá ao encontro deles. Não deixem que eles corram atrás de você. Vá ao encontro deles. Se eles estão próximo do bairro central, ou em bairros mais periférico, identifique-os e se localize próximo a eles.

Faça com que eles percebam isso. Demonstre que você está ali naquela local, pela importância que eles têm. Só assim eles se sentirão prestigiados e passarão a contar você como personagem importante na vida deles.

8.4.4. Canais de distribuição

Se precisar distribuir seus produtos por agentes, correios ou mesmo por grandes distribuidoras faça uma análise adequada para que isso não onere o preço do seu produto e isso torne um obstáculo. No caso mais simples que estudaremos aqui, penso que isso não será um problema, pois no início de todo o negócio as preocupações ainda não chegaram a essa dimensão. De qualquer forma é importante não descuidar dessas preocupações porque com o sucesso que você espera, certamente novos obstáculos você terá que suplantá-los e, quem sabe, esse possa ser um problema a resolver no futuro.

8.4.5. Tendências de preços

Preço é uma coisa que está relacionada a mercado competitivo e a custo de fabricação.

Você vai ver quando chegar esse ponto de formação de preço de venda, que os custos devem estar muito bem dimensionados para evitar que um erro de apropriação eleve de tal ordem o preço e torne o seu produto pouco competitivo no mercado.

Mas entenda que o mercado também dá preço quando existem produtos similares ou mesmo concorrentes. Neste caso, você tem que ter bem dimensionado os seus custos para evitar que venda com prejuízo seus produtos e fique em situação difícil.

8.4.6. Os principais concorrentes

Analise seus principais concorrentes, caso os tenha. Tente agregar valor ao seu produto. Agregue um diferencial, para justificar que seu produto tem melhor qualidade. Esse apelo é importante para fazer com que seu cliente o distinga. Eles precisam entender que você não é mais um dentre tantos outros produtos. Você tem que ter atributos que o torne diferenciado.

8.4.7. Participação no mercado e vendas

Analise sistematicamente a sua participação no mercado. É importante verificar que você está aumentando sua participação. Isso significa que seus produtos têm boa qualidade e mais ainda, que seus clientes o reconhecem como detentor de um produto necessário.

8.5. Planejamento Estratégico

Tudo, exatamente tudo, decorre de um bom Planejamento. Tem que ter organização controle e acompanhamento de ideias. Não é somente ter boas ideias.

As boas ideias são importantes para se dar o *start* no processo. Mas se não tem planejamento, se não tem controle, se não tem organização, tudo pode ir “por água abaixo”.

- ✓ Objetivos de curto, médio e longo prazos
- ✓ Avaliação dos objetivos: inovação, manutenção, renovação e retração
- ✓ Definição do Plano Estratégico

Para aprofundamento em **“Planejamento Estratégico Organizacional”**

Visite o endereço:

[m2adiagnosticoempresarial.com.br /sistema/content/ gestao/
Planejamento _Estrategico_Organizacional.pdf](http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf)

8.5.1. Objetivos de curto, médio e longo prazos

Avalie e defina seus objetivos de curto, médio e longo prazos. Anote tudo. Registre tudo. Estabeleça metas, objetivos reais e registre as anotações em controles sistemáticos. Vá acompanhando semanalmente, quinzenalmente, mensalmente as ações realizadas, comparando-as com as planejadas. Veja onde ocorreram as diferenças. Isso é muito importante para poder mudar o rumo dos negócios e não ser surpreendido pelas circunstâncias do mercado.

Entenda muito rápido, que o mercado é sutil. Ele não manda “carta registrada”. Ele simplesmente muda e se vocês não estiverem atentos às mudanças do clima, podem ser surpreendidos no contrapé.

Isso lembra muito os vendedores ambulantes que normalmente ficam nos cruzamentos, nos semáforos, aguardando a mudança de sinal para oferecer produtos. Na sua ida para o trabalho eles podem estar vendendo frutas, mas se na sua volta estiver chovendo eles já estarão vendendo sombrinhas e guarda chuvas. Percebam que eles estão inteiramente “antenados” com a mudança do clima para atender a clientela em função da nova necessidade que pode ter surgido com a mudança do clima.



Moral da história:

“Cobra que não anda, não engole sapo”. Fique esperto. Como diria a canção cantada por Milton Nascimento: “todo o artista tem que estar onde o povo está”. Se sinta o artista na sua arte. Vá ao encontro do seu público.

8.5.2. Avaliação dos objetivos: inovação, manutenção, renovação e retração

Esso ponto é parte importante de todo o processo de criação. Precisa ser testado, avaliado, renovado e submetido às regras do mercado. Há momentos em que diminuir de tamanho é regra de sucesso, para atender a uma demanda menor, embora fiel. Enfim, tudo depende de avaliação imediata e teste da inovação para verificar o eterno rejuvenescimento dos produtos.

8.5.3. Definição do Plano Estratégico

Depois de bem planejado, com todas as técnicas que serão desenvolvidas aqui, tudo tem que ser reavaliado sistematicamente. A chave do sucesso é estar sempre à frente das mudanças. Tudo precisa ser planejado, estruturado e planejado para poder dar certo.

8.5.4. Acompanhamento do plano

Todos os dados, devidamente **tabulados**, serão montados e estruturados de forma a poderem ser acompanhados sistematicamente.



Para Saber Mais:

Acesse o site e obtenha informações metodológicas sobre coleta de dados tabulação e análise de dados estatísticos

Exemplo de tabulação e análise de respostas simples

Pergunta e Tabulação:

Campo AK5. O esforço das empresas para vender seus produtos faz com que você se sint...

Respostas		Não	Um pouco	NS	Sim	Sim, Muito
Manipulado	%	42	28	03	22	05
Livre para escolher	%	09	22	03	56	10
Informado	%	08	27	03	51	10
Maravilhado	%	32	24	05	29	10

Análise:

A manipulação não é um sentimento decorrente do esforço de venda das empresas. Somente 27% declaram sentir-se manipulados ou muito manipulados. A maioria (66%) diz sentir-se livre ou muito livre para escolher os produtos que compra e 61% consideram-se consumidores informados. Do total, 39% sentem-se maravilhados com a propaganda das empresas. Os jovens pesquisados parecem não se incomodar com a publicidade que as empresas fazem de seus produtos, considerando-a importante para obter informação e garantir-lhe a liberdade para escolher os produtos que mais lhe convierem, segundo critérios que priorizam qualidade e preço.

Nota: Informações extraídas da pesquisa: “Os jovens e o consumo sustentável – Construindo o próprio futuro?”, Realizada pelo Instituto Akatu e pela Indicator Opinião Pública (Acesso:<http://www2.anhembi.br/html/ead01/metodologia-pesquisa-cientifica-sequencial/lu04/lo2/index.htm>. Abril/2016)

Podem ser feitos ensaios com alternativas diferentes para analisar possíveis mudanças de mercado. Possíveis mudanças de custos, possíveis mudanças de preços e seus reflexos nos resultados esperados.

Entendam que não poderemos ser surpreendidos pelas circunstâncias. Temos que estar sempre à frente dos fatos. É como se fôssemos escoteiros: “sempre alerta”.

8.6. Administradores da Empresa

Muito cuidado. A estrutura das empresas não pode estar superdimensionada. Existem casos de empresas que não conseguem andar por estarem atravancadas com tanta gente e tanta burocracia. Entendam que a cada três folhas de controle desnecessárias, já há a

necessidade de contratar um burocrata.

A empresa tem que ser leve, para ser ágil. O mínimo de pessoas para cumprir e não descuidar dos controles.

Hoje em dia, os profissionais têm que ser **multifuncionais e multitarefas**. Ou seja: devem ter atributos para desenvolver várias tarefas e versatilidade para efetuar vários trabalhos simultaneamente.

- ✓ A organização funcional
- ✓ Funções da pessoa chave
- ✓ Limites da mão de obra

“Além dos requisitos de polivalência e da multifuncionalidade, o indivíduo necessita ter flexibilidade, saber trabalhar em equipe, ser criativo e estar predisposto a aceitar mudanças e desafios constantes”.

“Este é um processo de formatação e de aprendizado contínuo, onde é necessária a conscientização de que os valores são outros, exigindo, conseqüentemente, que se eliminem preconceitos e quebrem paradigmas, para enxergar as oportunidades e aumentar a visão do futuro”.

Fonte: carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/o-profissional-multifuncional



8.6.1. A organização funcional

A organização funcional deve ser simplificada. Não se podem criar cargos de diretoria, assessoria, gerência, nada que deixe a estrutura superdimensionada e se crie um paquiderme para ser movido com dificuldade.

Nos tempos modernos tudo tem que ser simples para ser enxuto e ágil.

8.6.2. Funções da pessoa chave

Coloque em dois pontos chaves, você e outra pessoa que possua habilidade suficiente para gerir a produção.

Por prudência e segurança, fique trabalhando no Caixa ou fique muito atento ao Caixa com alcance nas compras. Esses dois subsistemas (financeiro e operacional), por norma, podem dar problemas com mais frequência.

8.6.3. Limites da mão de obra.

A mão de obra, dependendo do produto ou serviço a ser produzido deve ser sistematicamente bem treinada. Entendam que todo o negócio, dado as exigências do mercado e as mudanças frequentes na qualidade dos produtos, tem que ser uma escola. Mensalmente deve ter treinamento caso necessário. Mão de obra bem treinada é um patrimônio da maior qualidade.

Esse treinamento passará a ser habitual e fará com que as pessoas fiquem de mente aberta para novas situações e novas oportunidades. Treinamento é fator chave para o sucesso.

“Sistemas e Subsistemas”

“Sistemas e subsistemas são dois conceitos que estão interligados. O sistema é um conjunto de partes funcionalmente inter-relacionadas e toda essa sequência lógica em que há o agrupamento de vários elementos menores, formando um todo, chamam-se de subsistemas. Ou seja, todos esses elementos interdependentes que compõem um sistema são os próprios subsistemas”.

“É importante o conhecimento e aplicação desse conceito em administração de empresas pois, através de um conjunto de sistema e subsistemas, a empresa pode alcançar maiores objetivos, metas e, conseqüentemente, resultados. Assim, sistema pode ser também um processo ou um método estruturado para orientar a tomada de decisão visando propósitos preestabelecidos para a obtenção de um melhor resultado sempre”.

9. Avaliação de Mercado

Ainda que você não conheça de boas técnicas de mercado, com a sua acurada observação e, sobretudo com a sua sensibilidade, você consegue perceber os produtos e serviços que faltam perto de sua casa, ou mesmo no seu bairro, e que faz você andar muito ou mesmo ultrapassar os limites de sua cidade para ter a oportunidade de poder compra-lo e dispor dos seus benefícios.

Ora, se esses produtos e serviços são relevantes e se várias pessoas com o seu poder econômico precisam dele, é natural que esses serviços ou produtos devam ser oferecidos, mais cedo ou mais tarde, por quem vislumbrar na carência desses bens, uma boa oportunidade de negócios.

Imagine se não tivesse um lugar perto de você, para você fazer as compras semanais de mantimentos que você realiza para alimentar sua família. Você nem sua família podem ficar sem ter essas necessidades atendidas e muito menos ficar se deslocando, de um lugar para o outro, em busca de tais produtos.

“Avaliação de Mercado é um processo estruturado de coleta e organização de informações relacionadas ao contexto mercadológico de um negócio, envolvendo avaliação de **Demanda Potencial** – tamanho do mercado, como se segmenta e como evolui - **Comportamento do Consumidor** – o que deseja e quanto está disposto a pagar - **Composto de Marketing** – oferta, preço, distribuição e comunicação – e **Concorrência** – quem são os competidores e como atuam. Seu objetivo é mapear a realidade do mercado da empresa, criando base para projetos de **expansão** e/ou **adequação da oferta**”.

Fonte: <http://www.ativar.net/avaliacao-de-mercado>

Dessa forma surgem também as compras de produtos de conveniência. Você que trabalha todos os dias e chega em casa cansado para almoçar e jantar, mal espera chegar ao final de semana e dar um descanso para sua mãe ou esposa e prefere comprar um galetão assado ou mesmo grelhado para degustar no almoço ou até tomar uma

cervejinha, pois ninguém é de ferro, concorda? E vai a pergunta. Tem galeto perto da sua casa?

Assim, com essas necessidades ocasionais ou frequentes é que surgem as ideias dos bons negócios. Ou seja, a necessidade que você precisa ver atendida, a disponibilidade ou falta do produto ou serviço no local próximo a sua residência e a possibilidade de desfrutar desse produto com boa qualidade a um preço acessível. Essa conjunção de fatores é o que chamamos de mercado consumidor que precisa ser atendido. Daí surgem as boas ideias e, a necessidade de realização da **Avaliação de Mercado e Análise do Comportamento do Consumidor**.

Mas vejam, não é preciso ter apenas as boas ideias. Elas precisam fazer parte do rol de necessidades das pessoas para que possam encontrar um mercado consumidor. Só assim, poderemos associar a necessidade das pessoas e os produtos disponíveis para atendê-las a um preço satisfatório.

10. Quadro de Necessidades / Investimentos

Neste ponto vamos passar a falar sobre o detalhamento das necessidades ou mesmo do investimento necessário para começar a estruturar o plano de negócios, conforme quadros abaixo, e, também, iremos introduzir, paralelamente, o ensinamento para o uso da planilha eletrônica. Seja a planilha do Excel¹ ou mesmo a planilha OpenOffice Calc².

Observe que o quadro de necessidades para o início de um negócio tem o mesmo sentido da elaboração da nossa lista semanal de supermercado. Deverá conter todos os itens necessários para o início e sustentação de um empreendimento, que no nosso caso é uma empresa de **desenvolvimento e comercialização de Mídias Digitais**.

Para facilitar a exposição e, por conseguinte o aprendizado vou tomar como referência a produção e venda de CD's (mídias digitais) para difundir um programa de Computador com base no Sistema Linux e, assim atender uma demanda reprimida que representa todos os usuários do sistema Linux sejam eles pessoas físicas ou mesmo empresas. Esse é um exemplo de produção de um CD, para prestar serviço e atendimento aos usuários de computadores. Exemplo este, adaptado de trabalhos desenvolvidos por alunos no curso de graduação em ciências contábeis, para bem mostrar a importância da utilização do plano de negócios na atividade empresarial.

A partir daí estudaremos os itens que constituem o **Quadro de Necessidades** para a elaboração de um Plano de Investimentos. As imagens das planilhas ilustrativas a seguir demonstradas, sequencialmente identificam a composição das contas necessárias para o início das atividades do nosso empreendimento simulado, constituídas de **Investimento Inicial, Despesas Operacionais, Custos Variáveis, Custos Fixos e Despesas Fixas** (Figura 4).



Trata-se da
identificação do
quanto será
necessário investir
financeiramente

G3		=SOMA(G13;G15)				
B	C	D	E	F	G	
PLANO DE INVESTIMENTO						
Investimento Inicial					10.000,00	
Descrição		Unid	R\$	Total		
Necessidade de Caixa				1.771,05		
Estoque				779,30		
Microcomputador		1		4.290,00		
Impressora Jato de tinta		1		448,00		
Cadeiras		2	139,00	278,00		
Mesa diretor		1		139,00		
Aparelho Fax				629,90		
Total				8.335,25		
Despesas Pré Operacionais				1.664,75		
Consultoria				1.000,00		
Legalização da Empresa				464,75		
Honorários do advogado				200,00		

Figura 4 - Planilha simulada de contas constitutivas do Plano de Investimento (Parte 1 - Investimento Inicial e Despesas Operacionais)

Nesta primeira imagem, podemos verificar que o Plano de Investimento, que representa apenas parte do quadro de necessidades, envolve itens que são necessários para compor as atividades iniciais do empreendimento. Ou seja, a produção de um quantitativo de CD's para vender aos clientes e assim, lançar o produto no mercado. Diante disso, é preciso dispor de Caixa inicial para atender as necessidades imediatas da empresa, bem como desembolsar valores para trabalhar a instalação da empresa, na forma de Gastos Pré-Operacionais, ou seja, gastos necessários antes mesmo da empresa entrar em operação. Mas que são necessários para que ela seja instalada e entre em operação.

Perceba que do total de R\$ 10.000,00 do Investimento Inicial, parte está em itens necessários ao desenvolvimento da atividade operacional e ainda o volume de gastos pré-operacionais, conforme na **Linha de Função** da Planilha, onde se lê: “=SOMA (G13;G15)”. Esse total aparece na **Célula “G3”** da Planilha acima.



Fique atento no que e quanto será necessário investir.

Lembre-se que a listagem completa do meu Quadro de Necessidades, é composta por mais itens, e que a imagem a seguir complementa a planilha que estamos utilizando (Figura 5).

19				
20	→	Custo Variável	Unid	R\$ 459,00
21		Mídia CD	100	R\$ 89,00
22		Box CD	100	R\$ 35,00
23		Cartucho Preto	1	R\$ 29,00
24		Cartucho Colorido	1	R\$ 39,00
25		Transporte		R\$ 230,00
26		Papel A4	1 resma	R\$ 12,00
27		Adesivo CD	100	R\$ 25,00
28				
29	→	CUSTOS FIXOS	R\$ 320,30	
30		Conexão Internet	R\$ 113,90	
31		Água	R\$ 10,40	
32		Energia Elétrica	R\$ 51,00	170,00
33		Telefone	R\$ 45,00	150,00
34		Despesas com Marketing	R\$ 100,00	
35				
36	→	DESPESAS FIXAS	R\$ 60,00	
37		Material de Expediente	R\$ 60,00	
38				
39				
40				
41				
42				
43				

Energia e Telefone = 30% do consumo da residência

A residência consome em

Figura 5 - Planilha simulada de contas constitutivas do Plano de Investimento (Parte 2 - Custo Variável, Custos Fixos e Despesas Fixas)

Percebam que nesse caso, esses outros elementos que compõem as necessidades não integram mais os Investimentos Iniciais. Mas eles serão indispensáveis para quando a empresa começar a operar. Portanto são gastos que a empresa iniciará a fazer, tão logo entre em operação.



É necessário atentar para um detalhe da maior importância. Como se trata de um negócio desenvolvido dentro da residência do empreendedor, é muito prudente separar o que é gasto da casa dos gastos do negócio. No caso acima, apurou-se que **apenas 30% (trinta por cento) dos gastos de energia e telefone da residência, eram ligados ao trabalho**. Em sendo assim, foram apropriados como gastos do negócio, apenas o valor correspondente.



Continue avançando no seu aprendizado

11. Exercitando

Imprima esta página, faça uma releitura do conteúdo trabalhado e registre aqui todos os dados iniciais do seu negócio e vamos montar calmamente o seu **Quadro de Necessidades** com o respectivo **Plano de Investimento**.

Plano de Investimento

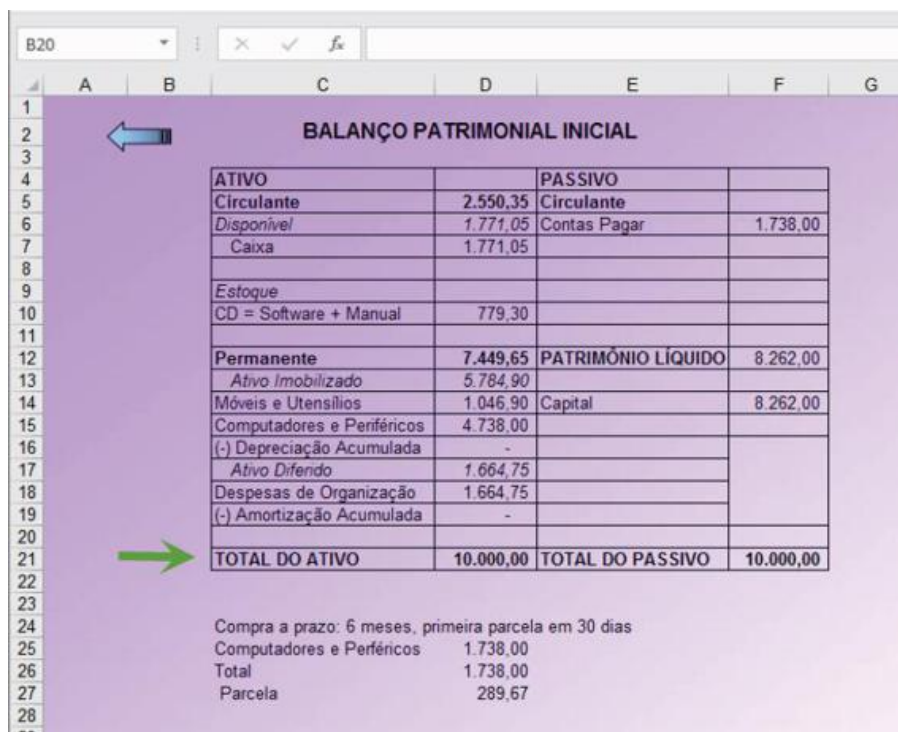
12. Balanço Inicial ou Balanço de Abertura

Com base em todos os dados de que já dispomos, poderemos então, montar um Balanço de Abertura, só para demonstrar como fica a composição patrimonial de nossa empresa, nesse momento inicial das atividades.

“O Balanço de Abertura é utilizado para contabilização dos saldos do Ativo e do Passivo das empresas que estão se constituindo...”

Fonte: <http://escritoriouniao.blogspot.com.br/2011/02/balanco-de-abertura-consideracoes.html>

Para isso, apura-se os dados apresentados no Quadro de Investimento e dá-se aos valores e devidas rubricas contábeis a adequada apresentação. **Vejamos:**



BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante	2.550,35	Circulante	
Disponível	1.771,05	Contas Pagar	1.738,00
Caixa	1.771,05		
Estoque			
CD = Software + Manual	779,30		
Permanente	7.449,65	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	8.262,00
Ativo Imobilizado	5.784,90		
Móveis e Utensílios	1.046,90	Capital	8.262,00
Computadores e Periféricos	4.738,00		
(-) Depreciação Acumulada	-		
Ativo Diferido	1.664,75		
Despesas de Organização	1.664,75		
(-) Amortização Acumulada	-		
TOTAL DO ATIVO	10.000,00	TOTAL DO PASSIVO	10.000,00
Compra a prazo: 6 meses, primeira parcela em 30 dias			
Computadores e Periféricos	1.738,00		
Total	1.738,00		
Parcela	289,67		

Figura 6 - Planilha simulada do Balanço Patrimonial

Demonstraremos aqui, todos os valores do Plano de Investimento que serviram de base para a formação do Balanço Patrimonial: Observe com atenção a explicação a seguir:

No caso do Ativo Circulante, “Disponível – Caixa”, buscamos o item denominado “Necessidade de Capital de Giro”, no Plano de Investimento:

Descrição	Unid	R\$	Total
Necessidade de Caixa			1.771,05

Em seguida alocamos os Estoques, no valor de R\$ 779,30:

Estoque			779,30
---------	--	--	--------

Já na parte do *Ativo Imobilizado*, dentro do “Permanente”, colocamos os seguintes elementos:

Móveis e Utensílios:

Cadeiras	2	139,00	278,00
Mesa diretor	1		139,00
Aparelho Fax			629,90

Computadores e Periféricos:

Microcomputador	1		4.290,00
Impressora Jato de tinta	1		448,00

Gastos Pré-operacionais:

Despesas Pré Operacionais			1.664,75
Consultoria			1.000,00
Legalização da Empresa			464,75
Honorários do advogado			200,00

Logo, isso completa o valor total do investimento inicial:

PLANO DE INVESTIMENTO			
Investimento Inicial			10.000,00

Portanto, podemos perceber que todo o **Ativo do Balanço Patrimonial**, já está montado.

Agora vamos verificar a composição do Passivo. Vejamos!

“**Contas a Pagar**” - tal como demonstrado ao final do Balanço, existe um detalhamento de que os Computadores e Periféricos que estão no Ativo Imobilizado, foram adquiridos para pagamento em 6 (seis) parcelas, de R\$ 289,67, vencendo a primeira em 30 (trinta) dias. É bom guardar essa informação, pois mais à frente, na montagem do **Fluxo de Caixa**, vamos voltar a esses dados, para demonstrar essas parcelas nos meses dos seus respectivos desembolsos.

Nesse primeiro momento, no entanto, cabe registrar apenas que esse valor representa uma obrigação da Empresa e por isso está registrado o seu “Passivo Circulante”, a saber:

Compra a prazo: 6 meses, primeira parcela em 30 dias	
Computadores e Periféricos	1.738,00
Total	1.738,00
Parcela	289,67

O **Passivo Circulante** é uma das subcontas do Passivo Total, que compõe o Balanço Patrimonial das empresas. Nesta conta constam todos os deveres e obrigações de uma companhia, que inclui impostos a pagar, contas a pagar e dívidas de curto prazo a ser amortizadas.

Fonte: https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/passivo_circulante.asp

Logo, a parcela restante da formação do Passivo da Empresa, e que integra o “**Patrimônio Líquido**” é composto do “**Capital Social**”, que no caso em foco é de R\$ 8.262,00, que somado ao “**Passivo Circulante**” de R\$ 1.738,00, totaliza os R\$ 10.000,00, que representa o total do Plano de Investimento.



Atentem para um fato: os demais dados do Plano de Investimento, não fazem parte do Balanço Patrimonial Inicial, pois eles dizem respeito já à atividade operacional, portanto quando a empresa depois de implantada começa efetivamente a operar. Em sendo assim os dados representativos dos **Custos Variáveis** e **Custos Fixos**, já estão voltados à fase da operação, e portanto, só ocorrem após a empresa implantada. São eles (Figura 7):

Despesas Pré Operacionais				1.664,75
Consultoria				1.000,00
Legalização da Empresa				464,75
Honorários do advogado				200,00

Custo Variável	Unid	R\$	459,00
Mídia CD	100	R\$	89,00
Box CD	100	R\$	35,00
Cartucho Preto	1	R\$	29,00
Cartucho Colorido	1	R\$	39,00
Transporte		R\$	230,00
Papel A4	1 resma	R\$	12,00
Adesivo CD	100	R\$	25,00

CUSTOS FIXOS	R\$	320,30	
Conexao Internet	R\$	113,90	
Água	R\$	10,40	
Energia Elétrica	R\$	51,00	170,00
Telefone	R\$	45,00	150,00
Despesas com Marketing	R\$	100,00	

DESPESAS FIXAS	R\$	60,00
Material de Expediente	R\$	60,00

A residência consome em média 30%

Energia e Telefone = 30% do consumo da residência

Figura 7 - Planilha simulada dos Custos Variáveis e Custos Fixos

Estes itens farão parte do Quadro Estrutural de Custos sobre o qual falaremos mais à frente.



Continue avançando no seu aprendizado.



13. Exercitando

Com base nos dados que você criou para o seu Investimento Inicial do Plano de Negócios, **monte aqui o Balanço de Abertura**.

Entenda uma coisa importante. O Balanço de Abertura apenas demonstra o detalhamento do seu Investimento Inicial, moldando a uma estrutura contábil. Esse Balanço de Abertura, não impede sob qualquer aspecto o desenvolvimento de seu Plano de Negócios. Portanto podem ser corrigidos eventuais erros de classificação, e nada impede a montagem do seu Plano de Negócios.

Monte aqui o seu Balanço de Abertura.

Balanço de Abertura

14. Como Identifico e Classifico os Custos?

Bom, nesse momento paramos um pouco de falar em Plano de Negócios, para alarmos especificamente sobre custos. Na realidade o entendimento e a classificação de custos, serão fundamentais para você apurar e controlar todos os elementos de custos e despesas de sua empresa para que você possa formar um preço de vendas de seus produtos ou serviços, realmente competitivos. Caso contrário colocará um preço elevado e seu produto não vai conseguir sair da prateleira, pois a concorrência oferecerá preço mais competitivo e isso poderá levar você ao prejuízo: o que efetivamente, não queremos. **Certo?**

Então temos que começar a falar de custos e apuração de custos, para tornar essa linguagem bem mais acessível para nós.

Vamos lá! Primeiramente vamos falar de Nomenclatura de Custos, pois isso permitirá que se entenda melhor o que é custo e a classificar os custos.

15. Nomenclatura da Contabilidade de Custo

São todos os termos que usamos para tratar de custos e despesas, sem que haja confusão na real classificação dos custos. **Vamos lá!**

15.1. Gasto

É todo o sacrifício financeiro para a obtenção de uma utilidade. Exemplo: se eu compro um sapato para melhor poder me apresentar no meu trabalho, eu, em princípio, estou fazendo um gasto; posto que o gasto é um sacrifício financeiro que eu farei para poder dispor desse bem. O que não quer dizer que eu tenha feito um **desembolso** para comprar o sapato, pois eu posso ter adquirido através do meu cartão de crédito e, em sendo assim, não precisei desembolsar absolutamente nada do meu dinheiro, em um primeiro momento.

Em sendo assim, todo o gasto, é um sacrifício financeiro para a obtenção de uma utilidade, em um primeiro momento, mas não é necessariamente custo. Poderá ser (ou não), custo, no futuro. Mas vamos por partes.

15.2. Investimento

É considerado um “Gasto Ativado”, ou seja: é um gasto se será colocado no Ativo da Empresa. Isto é: se comprou estoque ou se compro um ar condicionado, colocaremos no Ativo da Empresa e, enquanto estiver nessa situação, será chamado de Investimento. Logo o Investimento é um Gasto Ativado. Ou seja: o Investimento também é um sacrifício financeiro para a obtenção de uma utilidade (gasto), só que colocado no ativo. Então, podemos afirmar que todo o Investimento, em um primeiro momento decorre de um Gasto.

15.3. Custo

É todo o sacrifício financeiro (ou seja, um gasto), para a formação de outro produto ou outro serviço. A característica fundamental do custo é que ele é um gasto, para a formação de outro bem ou outra

utilidade. Vejamos: se compramos matéria prima para fazer um bolo (ovo ou açúcar) no primeiro momento, efetuamos um gasto. Esses produtos se tornarão em um primeiro momento, um gasto ativado (isto é Investimento, pois se tornarão Estoque na empresa), aí no momento que baixamos do estoque para iniciar a produção do bolo, eles (o ovo e o açúcar) passarão a integrar o custo de produção. Assim, deixarão de ser estoque (portanto gasto ativado) e passarão a compor um novo produto: o bolo. Ou seja, nesse momento, passa a se tornar custo, pois assimila a condição de ser um gasto para a formação de um outro produto ou outra utilidade.



Atenção. Toda vez que utilizamos um produto ou um serviço para a produção de um novo bem ou uma nova utilidade, estaremos formando o **Custo de Produção** e, portanto, objeto de controle da empresa, para evitar que seja elevado esse custo de formação do produto.

O ideal seria termos produtos de boa qualidade, produzidos de forma não muito onerosa, exatamente para podermos colocar produtos a preços competitivos no mercado.



Cuidado!

A qualidade não pode ser comprometida, pois certamente vai quebrar a fidelidade do cliente ao produto produzido por você. Ele poderá procurar um substituto para seu produto e assim ir buscar refúgio na concorrência.

15.4. Despesa

É todo gasto efetuado para a obtenção de receita. Por exemplo, se eu pago comissão de vendedores para que eles coloquem o meu produto fabricado no mercado, ampliando o leque de oferta para aumentar a renda da empresa, é justo que esse “sacrifício financeiro” (gasto) seja feito, pois dele, certamente resultará uma boa divulgação dos produtos e aumento das receitas da empresa. Como se percebe, a comissão dos vendedores não participou da composição do produto “bolo”, mas foi um sacrifício financeiro importante para alavancar (aumentar) as vendas da empresa.

Assim, podemos entender que não só o custo como a despesa, são sacrifícios financeiros (gastos), em um primeiro momento. A diferença

está no fato de que, enquanto as despesas são gastos **diretos ou indiretos** para o aumento das receitas, os custos são gastos para a formação de outro produto ou outra utilidade.

15.5. Desembolso

É o ato de pagar pela utilidade adquirida. Em um primeiro momento, você adquiriu uma utilidade e no momento do pagamento, você efetuará o desembolso. Portanto o desembolso é o ato de pagar o gasto, qualquer que tenha sido a sua forma inicial de classificação: seja custo, seja investimento, ou seja, despesa.

15.6. Perda

É todo gasto anormal e involuntário. Assim temos que, enquanto o Custo é um gasto efetuado para a produção de outro bem, e, portanto, programado, a Perda tem a característica de ser um gasto anormal e involuntário. **Exemplo:** Você está transportando um produto perecível e em um determinado momento você sofre um desastre e o produto se espalha no chão com lama e o produto estraga totalmente, pois fica impróprio para o consumo. Neste caso, esse gasto foi imprevisível, anormal e involuntário. Dele não resultará nada mais de produto a não ser um grande prejuízo. **Outro exemplo:** Você é assaltado na estrada e tem toda a sua matéria-prima roubada. Em ambos os casos ocorreram eventos não previstos, involuntários e não programados: totalmente imprevisíveis. Isso, então, caracteriza uma Perda e lhe causará prejuízo.

Dessa forma, vimos como se pensa em Custos quando se trabalha com um Plano de Negócios. Em um primeiro momento temos ideia de que tudo que gastamos é Custo, mas na realidade, para o Plano de Negócios, devemos nos familiarizar com essas nomenclaturas de Custos, para poder saber separar adequadamente os custos dentre os

gastos efetuados e, a partir daí, podermos elaborar um Quadro Estrutural de Custos – QEC, de tal ordem que se possa ter uma planilha com o que realmente precisamos para produzir um bem ou um serviço.



Vejamos!

Nesse primeiro momento repassamos e detalhamos as diversas nomenclaturas de Custos. Desse ponto em diante, passaremos a detalhar as Classificações de Custos, para a partir de então, podermos montar um Quadro Estrutural de Custos.

Vários exemplos sobre montagem do **Quadro Estrutural de Custos** você terá no seguinte endereço na internet:

[http://peritocontador.com.br/?s=Plano + de + Negócios](http://peritocontador.com.br/?s=Plano+de+Negócios)

16. Classificação dos Custos

Na realidade existem várias classificações de custos, mas nós vamos introduzir essas classificações aos poucos, para facilitar o correto entendimento.

Vamos trabalhar primeiro entendendo e separando os **Custos Variáveis** e os **Custos Fixos** e para isso precisamos entender conceitualmente cada um deles.

16.1. Quanto ao Volume de Atividade

(Segundo a variação do Custo com o número de unidades Produzidas ou Vendidas)



os custos podem ser:

16.1.1. Custos Fixos

São aqueles que independem (até certo ponto) da variação do volume de produção ou vendas. Isto é, sua existência decorre da necessidade de tarefas ou controles cujo volume de trabalho não está associado diretamente ao volume de produção ou de vendas.

Exemplo:

- a) Aluguel;
- b) Materiais diversos de escritório;
- c) Depreciação de equipamentos de Escritório;
- d) Impostos Fixos, (IPTU);
- e) Seguros Diversos.

Esses custos são chamados de Custos da Empresa, pois não dependem diretamente da quantidade produzida e vendida. Eles

existem, mesmo que eu produza 10 unidades, 500 ou 1.000 unidades. Eles se configuram graficamente da seguinte forma:

16.1.2. Gráfico 1

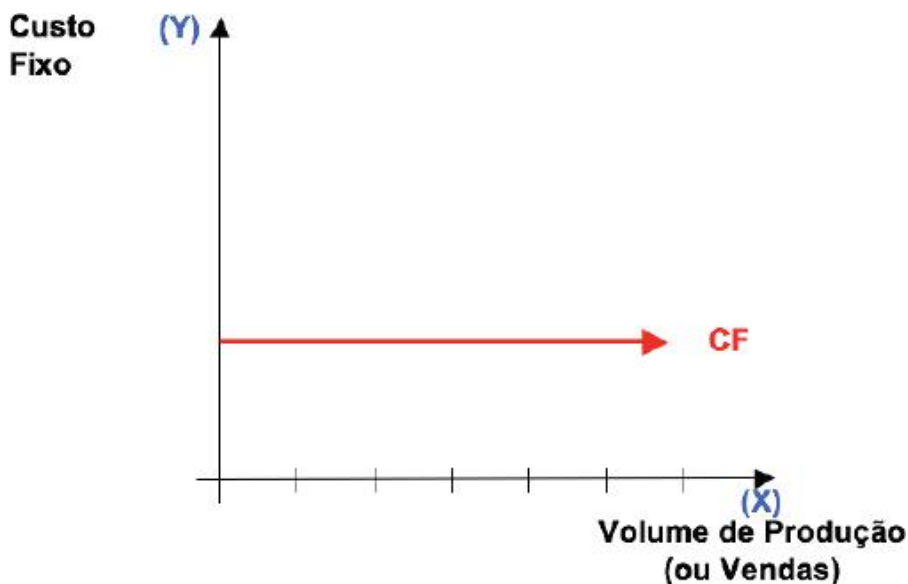


Figura 8 - Representação gráfica dos Custos Fixos

Por esta visualização gráfica, podemos afirmar que os Custos Fixos, na Linha chamada “Ordenada” (linha vertical) toma uma posição compatível com o valor do gasto e se direciona para a direita, de conformidade com o volume de Produção. Assim, quanto maior o volume de produção, seja maior ou menor, a reta (seta) se desloca lateralmente para a direita ou para a esquerda (quando o volume diminui), mas mantendo o mesmo nível de gastos já marcada na linha vertical (“Ordenada”), também chamada de Curva do (Y) ou chamada de linha de “Preço” ou “Renda”.

A linha de baixo, onde identificamos (X) que representa o Volume de Produção, ele está disposto em uma linha Horizontal, chamada “Abscissa”. Pode ser chamada também de **Curva do “X”**, ou curva de “Quantidade” ou “Produção”.

O **Vértice**, de onde partem as duas curvas, uma para cima (“Y”) (“Ordenada”) e a outra para os lados (“X”), (“Abscissa”) é o chamado “Eixo Cartesiano”. Ele é igual a ZERO.

Esses nomes são necessários, apenas para identificar as curvas e falar se elas estão mais próximas ou mais distantes do “Eixo Cartesiano”, isto é ZERO.

Precisamos dar esses nomes para identificar se estamos falando da curva de Preços ou da Curva de Produção, e assim sucessivamente.

Com base nessas informações podemos então afirmar que os Custos Fixos se mantêm inalterados em regra geral, portanto mantendo um nível na Curva de Renda (Y), mesmo que aumentem ou diminuam de volume na Curva de Produção (X).

Em outras palavras, não pagaremos a mais, o valor do aluguel, se aumentarmos o volume de produção e venda; como também não diminuiremos o valor do pagamento do aluguel quando a produção é pequena.



Daí concluímos que, os **custos fixos**, independem das quantidades produzidas e vendidas. Eles, os custos fixos, não estão associados ao aumento ou diminuição da quantidade produzida. Assim eles não são custos dos produtos e sim custos da empresa.

Os Custos Fixos, conceitualmente, permanecem inalterados em relação em relação ao custeio total.



Repetindo:

A ocorrência dos Custos Fixos independe do aumento ou diminuição do volume de produção (ou vendas).

16.1.3. Custos Variáveis

São aqueles que variam diretamente com o volume de produção ou de vendas. Isto é, sua existência decorre da operação direta de produção ou de vendas.

Caso não ocorra a produção ou venda do produto, esses custos

não existem.

Exemplos:

- a) Matéria-prima aplicada ao produto;
- b) Mão de obra Direta;
- c) Materiais Embalagem aplicados ao produto;
- d) Comissões diretas sobre vendas (quando incidem diretamente sobre o preço de venda do produto);
- e) Energia elétrica aplicada diretamente sobre o produto;
- f) Outros materiais aplicados diretamente na fabricação de produtos.

16.1.4. Gráfico 2

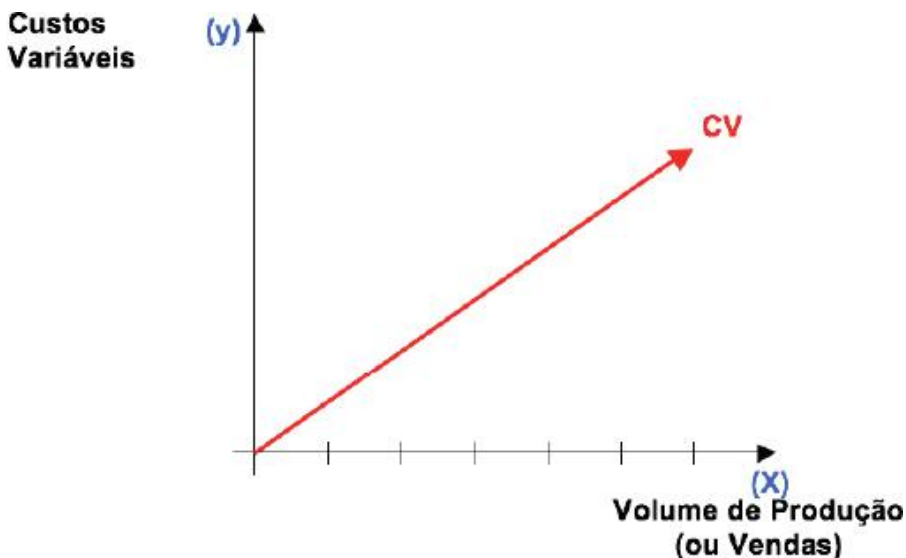


Figura 9 - Representação gráfica dos Custos Variáveis



Os Custos Variáveis, como o nome enseja, são variáveis em relação ao custo total. Ou seja: quando maior a quantidade produzida e vendida, maior será o custo variável, pois ele está associado e variando em conformidade com o aumento do volume de produção.

A análise do Gráfico dos Custos Variáveis demonstra que eles saem do ZERO (Eixo Cartesiano) e vão variando sistematicamente na Curva de (Y) Renda, na medida em que vão aumentando seus volumes na Curva de Quantidade (X). Ou seja, aumentando a quantidade, aumenta os custos agregados. Assim, pode-se afirmar que os custos variáveis, como o próprio nome diz, variam em função do aumento ou diminuição das quantidades produzidas e vendidas.

Perceba que os Custos Variáveis são custos dos produtos enquanto os Custos Fixos são custos da empresa.



Cuidado!

Aí está o segredo do negócio. É preciso fazer um produto de qualidade, com a maior otimização dos custos, para que os produtos não fiquem muito caros ao final do processo e possam ser vendidos, com uma vantagem competitiva muito boa, em relação ao preço praticado pelos demais concorrentes.

16.1.5. Gráfico 3

Custos

(y)

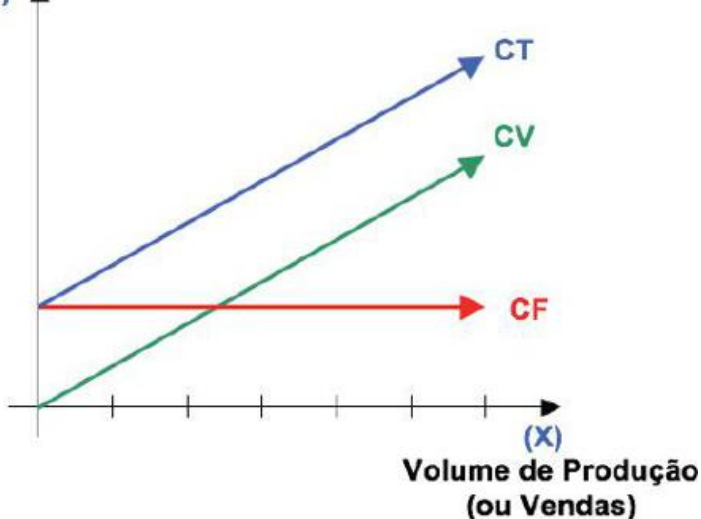


Figura 10 - Representação gráfica de composição dos Custos Totais

Assim, graficamente ilustrado (Figura 10), vemos que, a composição dos Custos Totais, estão representados pelo somatório dos Custos Fixos com os Custos Variáveis.

Já podemos perceber que, quanto mais aumenta a produção e vendas, mais conseguiremos diluir os custos fixos, pois eles serão distribuídos por uma quantidade cada vez maior de produtos produzidos. Em outras palavras, os custos fixos serão distribuídos, em parcela menor, por uma quantidade maior de produtos produzidos.

Aqui está a chave do sucesso! Produzir mais, para diluir os Custos Fixos, por um maior volume de produtos. Mas para isso precisamos ter produto de qualidade e mercado consumidor. Aliás, sempre há mercado para produto de qualidade. Vocês não concordam?

Agora que entendemos a classificação de custos, temos que saber que precisamos evitar o desperdício de recursos para evitar gastos desnecessários na formação do custo dos produtos. **Concordam?**

Passaremos adiante, para tratar sobre o **Quadro Estrutural de Custos**.

Vamos nessa!

17. Quadro Estrutural de Custos e Despesas

O Quadro Estrutural de Custos – QEC reúne todos os custos que temos para a formação de nossos produtos, obedecendo às classificações que estudamos acima.

Agora poderemos aplicar os conceitos analisados acima, e montar uma estrutura prática para o nosso negócio. No caso em foco, temos como Exemplo, a produção de 100 (cem) unidades de Mídia Digital (CD's), contendo Software mais Manual de Usuário para produtos com base na Plataforma Livre Linux. Em Sendo assim, temos já distribuídos os Custos e Despesas, de conformidade com a classificação dos custos, no Quadro a seguir (Figura 11). Vejamos:

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO DO SERVIÇO			
Material necessário p/ prestar o serviço: Software			
Produção do CD com o Software + Manual do usuário			
Produção Inicial em unidades = 100			
		R\$	0,89
	QUANT	VALOR R\$	
CUSTOS VARIÁVEIS		R\$	459,00
Mídia CD	100	R\$	89,00
Box CD	100	R\$	35,00
Cartucho Preto	1	R\$	29,00
Cartucho Colorido	1	R\$	39,00
Papel A4	1 resma	R\$	12,00
Adesivo CD	1	R\$	25,00
Transporte		R\$	230,00
CUSTOS FIXOS		R\$	320,30
Conexao Internet		R\$	113,90
Água	10m ³	R\$	10,40
Energia Elétrica		R\$	51,00
Telefone		R\$	45,00
Despesas com Marketing		R\$	100,00
DESPESAS FIXAS		R\$	60,00
Material de Expediente		R\$	60,00
CUSTO VARIÁVEL TOTAL		R\$	459,00
CUSTOS FIXOS		R\$	380,30
CUSTO TOTAL		R\$	839,30
Energia e Telefone = 30% do consumo da residência			

Percebam no Quadro em questão, temos o detalhamento de todos os custos e despesas que serão necessários para fazer a quantidade programada de CD's.

Esse é um detalhamento importante, pois ele nos permitirá, mais à frente, verificar se existem recursos financeiros para fazer tal negócio e avaliar o quanto a empresa poderá desembolsar e se será compatível com a receita estimada pela venda dos produtos.

É muito importante trabalhar na composição desses custos, para verificar qual a quantidade será preciso para produzir e negociar para ter lucro e prosseguir no desenvolvimento dos negócios.

Aqui começa efetivamente um trabalho meticuloso para a real e adequada apuração de dados e todos os elementos devem ser considerados nessa planilha, pois ela é que dará para o negócio a exata dimensão da viabilidade esperada. Neste ponto, todo o cuidado é pouco, pois qualquer erro de cálculo no dimensionamento real dos custos pode levar informação distorcida e inviabilizar a apuração dos valores.

Primeiramente dispusemos dos custos variáveis, que são aqueles ligados aos produtos. Na realidade eles integram os produtos direta ou indiretamente. São eles:

Produção Inicial em unidades = 100		
		R\$ 0,89
	QUANT	VALOR R\$
CUSTOS VARIÁVEIS		R\$ 459,00
Mídia CD	100	R\$ 89,00
Box CD	100	R\$ 35,00
Cartucho Preto	1	R\$ 29,00
Cartucho Colorido	1	R\$ 39,00
Papel A4	1 resma	R\$ 12,00
Adesivo CD	1	R\$ 25,00
Transporte		R\$ 230,00

Figura 12 - Quadro de detalhamento dos Custos Variáveis

Depois teremos os Custos e Despesas Fixas, a saber (Figura 13):

Produção Inicial em unidades = 100	
CUSTOS FIXOS	R\$ 320,30
Conexao Internet	R\$ 113,90
Água	10m ³ R\$ 10,40
Energia Elétrica	R\$ 51,00
Telefone	R\$ 45,00
Despesas com Marketing	R\$ 100,00
DESPESAS FIXAS	R\$ 60,00
Material de Expediente	R\$ 60,00

Figura 13 - Quadro de detalhamento dos Custos e Despesas Fixas

Ou seja: para fazer as 100 (cem) unidades de CD's, serão gastos, um total de **R\$ 380,00** (trezentos e oitenta reais), Vejamos:

CUSTO VARIÁVEL TOTAL	R\$ 459,00
CUSTOS FIXOS	R\$ 380,30
CUSTO TOTAL	R\$ 839,30

Figura 14 - Nível de detalhamento dos Custos

Assim, poderemos concluir que parte desses custos serão dos Produtos (R\$ 459,00) e parte serão da Empresa (R\$ 380,30), totalizando R\$ 839,30, para essa quantidade (ou lote) de produção.

Agora, faça o cálculo do seu lote de produção, seja de bens ou de serviço e monte seu modelo de QEC, para conferir.



Continue avançando no seu aprendizado.



18. Exercitando

Quadro Estrutural de Custos

Custos Variáveis

Custos Fixos:



Pronto! Concluído o seu quadro estrutural de custos, agora poderemos avançar para as **técnicas de gestão e de tomada de decisões**.

Através dessas novas técnicas é que será possível começar a avaliar se a produção vendida dará lucro e a partir de que quantidade vendida. Deste ponto em diante é que serão avaliadas as necessidades de ampliar a quantidade produzida ou de, simplesmente, avaliar se vale a pena produzir esses bens ou serviços.

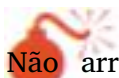
A partir daqui, começa a despontar a veia empreendedora que existe em cada um, a ponto de verificar se o negócio a ser desenvolvido, vai valer a pena.

O importante de tudo isso é que, você está desenvolvendo um estudo adequado de lançamento de produtos, sem gastar o dinheiro das suas economias.

Até aqui, todos os estudos que resultarão na conclusão que vale ou não a pena fazer tais produtos, não levaram quaisquer riscos ao seu orçamento.

Diferentemente do que se fazia no passado, onde as pessoas já começavam a fazer os negócios sem estudo prévio, na nossa realidade, de escassos recursos, não poderemos dispor de recursos para fazer aventura. Temos que analisar os dados antes para ter a certeza de que os recursos não serão jogados fora.

Aqui é a maior importância desse trabalho.



Não arrisque **nunca!** Em qualquer empreendimento, alocar seu dinheiro, sem fazer o estudo adequado do Plano de Negócios. Caso contrário é colocar em risco elevado o seu rico dinheirinho.

Como falamos, passaremos, a partir daqui a refinar as técnicas para trazer maior volume de informações gerenciais para melhor tomada de decisão.

Vamos começar falando, a partir desse ponto na montagem e estruturação da Folha do Produto.

Vamos em frente.

19. Folha do Produto

A Folha do Produto é como se fosse um Quadro de Custos, mas ligado a unidade de produtos e não ao Custo Total do Lote, como vimos no QEC.

Na realidade, teremos a mesma Estrutura do QEC, mas somente e simplesmente voltada à unidade produzida.

Em outras palavras: pegaremos o total dos custos unitários de cada um tipo de custo e vamos dividir pela quantidade do Lote a ser produzido. Vejamos o exemplo:

Box CD com 100 (cem) Unidades no QEC tem o valor de R\$ 35,00 (trinta e cinco reais). Ocorre que para a Folha do Produto teremos $R\$ 35,00 \div 100 = R\$ 0,35$ (trinta e cinco centavos) a unidade.

Dessa mesma forma deverão ser feitos os cálculos para montar a Folha do Produto, tomando como referência o lote a ser produzido e Calculando o Custo por Unidade.

Assim teremos:



FOLHA DO PRODUTO

Material necessário p/ prestar o serviço: Software

CUSTO VARIÁVEIS	VALOR/Unid
Mídia CD	R\$ 0,89
Box CD	R\$ 0,35
Cartucho Preto	R\$ 0,29
Cartucho Colorido	R\$ 0,39
Papel A4	R\$ 0,12
Adesivo CD	R\$ 0,25
Transporte	R\$ 2,30
TOTAL VARIÁVEL	4,59
CUSTOS FIXOS	VALOR/Unid
Conexao Internet	R\$ 1,14
Água	R\$ 0,10
Energia Elétrica	R\$ 0,51
Telefone	R\$ 0,45
Material de Expediente	R\$ 0,60
Despesas com Marketing	R\$ 1,00
TOTAL FIXO	3,80
CUSTO TOTAL P/ UN	8,39

Figura 15 - Planilha simulada para elaboração da Folha do Produto

Dessa forma, poderemos comprovar fazendo o cálculo de cada elemento de custo pela quantidade do lote, tal como o exemplo falado no início desse título, que chegaremos a esse valor da Folha do Produto. Pode conferir.

20. Exercitando

Folha do Produto

Custos Variáveis

Custos Fixos:

A **Folha do Produto** tem uma lógica interessante. Ela tem a mesma estrutura do QEC. Só que por unidade de produtos.

É mais ou menos assim. Você vai ao restaurante e pede um preço de um prato de uma determinada refeição. Você não chega no restaurante e pergunta o preço de um lote de 100 (cem) pratos de comida. Certo? Assim é a Folha do Produto. Ela oferece a informação pela unidade de produto. E está claro que sabendo o preço de uma unidade, poderemos saber o preço de 5 (cinco), de 10 (dez), ou de 100 (cem) unidades. **Certo?**



Cuidado!

Entendam o seguinte: a montagem da Folha do Produto tem que ser fiel à Classificação de Custos do QEC, pois é com base no volume dos Custos Fixos e Variáveis por Unidade, que serão utilizados os dados para aplicar as novas técnicas gerenciais.

Visto e exercitado a Folha do Produto, passaremos a desenvolver uma nova técnica para definir o Preço de Venda que poderá ser cobrado pelo Produto.

Em sendo assim, o próximo passo será a determinação do Preço de Venda. A partir daqui é que seremos capazes de identificar se o produto está com preço competitivo ou se deveremos reavaliar a sua produção.

Neste ponto passamos a ver a diferença entre o empreendedor cauteloso, e o empreendedor afoito. Entre o empreendedor bem estruturado e aquele que só confia na sorte. Agora é que começam a aparecer às diferenças. Essas diferenças é que separam os potencialmente bem-sucedidos e os aventureiros. Essa pode ser a distância entre o sucesso e o fracasso.

Vamos seguir.

21. Determinação do Preço de Venda Unitário

De posse dos dados que foram calculados até o presente momento, deveremos reunir as informações e passar a detalhar as técnicas de dimensionamento do preço de venda. Vejamos:

Para calcular o Preço de Vendas será preciso trabalhar com a seguinte fórmula:

$$\text{PREÇO DE VENDA} = \frac{\text{CUSTO TOTAL}}{1 - (\text{IMPOSTOS} + \text{MARG. DE LUCRO})}$$

No caso em estudo, é uma pequena empresa que está no regime tributário do Simples Nacional, conforme a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, obedecendo, conforme o tipo de empresa (Indústria, Comércio ou Serviços), as alíquotas específicas. Vide: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei-complementar-139-2011.htm>

Vamos trabalhar com a Prestadora de Serviços. Mas, apresentaremos os Quadros de Alíquotas dos 3 (três) modelos de empresa para facilitar o adequado entendimento.

Também colocaremos em seguida, as Tabelas com as alíquotas específicas, na forma da Lei, para facilitar o enquadramento da empresa de cada treinando, em função do tipo de empresa e do volume de faturamento previsto.

No **Primeiro Caso**, tomando como exemplo uma Empresa de Prestação de Serviços, seria aplicável a tabela a seguir (Figura 16):

(vigência: a partir de 01/01/2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º-C do art. 18 desta Lei Complementar.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Figura 16 - Tabela de Alíquotas do Simples Nacional - Prestação de Serviços

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoIV.html>

Assim, em uma primeira faixa de faturamento anual (Receita Bruta em 12 meses – em R\$) de **até R\$ 180.000,00** (cento e oitenta mil reais), a **alíquota aplicável** seria de **4,5%** (quatro e meio por cento)

Dessa forma, e admitindo que seria adequado uma **Margem de Lucro** de **75%** (setenta e cinco por cento), como ensaio inicial, pois ainda assim, teremos que ver como fica o Preço Final de Venda, e também o preço de eventuais concorrentes que, ou existem, ou surgirão futuramente.

Teremos o quadrante:

IMP+MG LUC.	PERC.
SIMPLES	0,045
MG DE LUCRO	0,7500
TOTAL	0,7950

Para bons exemplos de **Margem de Lucro** consulte o endereço:

<http://www.industriahoje.com.br/como-calcular-margem-de-lucro-de-um-produto-ou-servico>

Dadas essas duas premissas iniciais, poderemos aplicar a fórmula e calcular o Preço de Vendas. **Vamos lá!**

Usando a Planilha Excel³ calcularemos na forma do que define a imagem:

DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO PRODUTO OU SERVIÇO	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Serviço	8,39

PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Serviço	40,94

PREÇO DE VENDA = CUSTO TOTAL / (1 - (IMPOSTOS + MARG. DE LUCRO))	
IMP+MG LUC.	PERC.
SIMPLES	0,045
MG DE LUCRO	0,7500
TOTAL	0,7950

Teste	
Custo Total	8,39
ISS	1,84
MG Lucro	30,71
PV	40,94

Figura 17 - Planilha simulada para determinação do preço de venda de um produto ou serviço

Na célula que está “iluminada”, que identificamos como “D12”, pois representa a junção da **Coluna “D”**, com a **Linha “12”**, vemos o valor calculado de **R\$ 40,94** (quarenta reais e noventa e quatro centavos). Para chegarmos a esse valor usamos o seguinte procedimento: na Célula “D12” colocamos o cursor do *mouse* bem em cima dela e colocamos a equação que está apresentada lá em cima, na primeira linha da planilha eletrônica mostrada acima: “fx=(D7)/(1-(G\$12))”

Isso quer dizer que na Célula D12 foi operada a Fórmula, relacionando os dados contidos nas demais células que a fórmula precisa operar. No exemplo, aplicável à fórmula, teremos:

PREÇO DE VENDA =	8,39
	1- (0,045 + 0,75)

Esse é o preço de venda calculado, fruto da seguinte operação.

Vejamos:

Aplicou-se o **Custo Total Unitário do Produto** que é R\$ 8,39 (oito reais e trinta e nove centavos), já identificado na **Folha do Produto**, sobre “1- (0,045 + 0,75 = 0,795)“, que é o denominador na fórmula;

Onde: “1 - 0,795” = 0,2050.

Logo: R\$ 8,39 ÷ 0,2050 = R\$ 40,94^(****)

Efetuada esse cálculo do preço de venda, é preciso efetuar um teste para verificar se está tudo correto.

Esse teste consiste em apurar o **Preço Final de Vendas**, confrontando o somatório do Custo do Serviço (ou Produto), mais os Impostos e o Valor do Lucro calculado. Assim, cotejados todos os pontos destacados na fórmula e na planilha do Excel, temos que confirmar se o Preço de venda é realmente a soma dos seguintes valores:

Custo Unitário =	R\$ 8,39;
Impostos (4,5% sobre o Faturamento) =	R\$ 1,84;
Margem de Lucro apurada =	R\$ 30,71
Preço de Venda Calculado =	R\$ 40,94

Esses valores apurados decorrem da seguinte operação:

- a) **Custo Unitário já estava na Folha do Produto;**
- b) **Para o cálculo do Imposto é só aplicar a alíquota de 4,5% sobre o Preço de Venda Calculado;**
- c) **Para se chegar à Margem de Lucro é só calcular 75% sobre o Preço de Venda apurado.**
- d) **Isto feito, opere a soma e tem que dar valor igual ao Preço de Venda.**

Veja no teste:

Teste	
Custo Total	8,39
ISS	1,84
MG Lucro	30,71
PV	40,94

Se o valor encontrado for igual ao Preço de Venda Calculado o seu trabalho está correto e você venceu mais essa etapa de aprendizado. Meus Parabéns!

Assim teremos a comprovação final onde tudo está confirmado como correto.

Percebam que, cada uma das etapas deve ser cumprida calmamente, e depois de cada uma etapa cumprida é que poderemos passar para a etapa seguinte. Tudo muito simples e fácil nesse passo a passo que estamos desenvolvendo.

639 x x f x +SOMA(D18:G18)										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										

DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO PRODUTO OU SERVIÇO	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Serviço	8,39

PREÇO DE VENDA= CUSTO TOTAL	
1- (IMPOSTOS + MARG. DE LUCRO)	
IMP+MG LUC.	PERC.
SIMPLES	0,045
MG DE LUCRO	0,7500
TOTAL	0,7950

Teste	
Custo Total	8,39
ISS	1,84
MG Lucro	30,71
PV	40,94

Figura 18 - Planilha simulada / Matriz de Cálculo do Exercício

Cumprida essa etapa, concluímos a primeira fase das técnicas de apuração de valores e **precisamos agora, exercitar** (ver Figura 18)

1º Passo: pegue a sua Folha de Produto e destaque o Custo Unitário

que você calculou ao final;

2º Passo: Aplicar cuidadosamente a Fórmula do Preço de Venda;

3º Passo: Aplicar o Teste para confirmar se o valor calculado do Preço de Vendas representa a soma efetiva de Custos, Impostos, mais Margem de Lucro. Se o Preço de Venda calculado bater com a célula do cálculo do preço de venda, é sinal que está tudo certo e você precisa, salvar esses dados para prosseguir.

Antes, porém precisamos verificar as demais tabelas das Alíquotas dos Impostos, considerando que você pode desenvolver uma empresa na área de Comércio ou de Indústria, posto que já exercitamos na área de Serviço.

Percebam que o modelo de cálculo é o mesmo, e a sua Matriz de Cálculo do Exercício pode ser utilizada para servir perfeitamente a cada um tipo de Empresa (Figuras 19 e 20). **Vejamos:**

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

(vigência: a partir de 01/01/2012)

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPÍ
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Figura 19 - Tabela de Alíquotas do Simples Nacional - Indústria

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoII.html>

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio

(vigência: a partir de 01/01/2012)

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Figura 20 - Tabela de Alíquota do Simples Nacional - Comércio

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoI.html>

Atentem para um fato relevante. Estamos desenvolvendo um modelo de cálculo que pode ser, perfeitamente, aplicado ao seu negócio, qualquer que ele seja. É prudente, no entanto, que, dependendo de seu negócio, procure um profissional da contabilidade para verificar o real enquadramento de sua empresa no regime tributário adequado para, a partir daí, certificar-se de que a alíquota do tributo está correta, através da legislação atualizada e, partir para o desenvolvimento do Plano de Negócios.

Outro fato relevante é que, você pode fazer um “ensaio” com uma determinada alíquota e depois ajustar em função da passagem para praticidade e versatilidade a essa técnica chamada de Plano de Negócio.

(***) Valor arredondado pela Planilha Microsoft Excel

22. Exercitando

Coloque aqui todos os dados relacionados a Custo Unitário do Produto e demais dados para aplicar à fórmula seguinte, e calcular o seu Preço de Venda:

$$\text{PREÇO DE VENDA} = \frac{\text{CUSTO TOTAL}}{1 - (\text{IMPOSTOS} + \text{MARG. DE LUCRO})}$$

Tome como referência o Modelo visto acima:

Excel spreadsheet showing the determination of the selling price of a product or service. The spreadsheet is titled "DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO PRODUTO OU SERVIÇO".

Table 1: Unit Costs

PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Serviço	8,39

Table 2: Selling Prices

PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Serviço	40,94

Table 3: Taxes and Margins

IMP+MG LUC.	PERC.
SIMPLES	0,045
MG DE LUCRO	0,7500
TOTAL	0,7950

Table 4: Teste

Teste	
Custo Total	8,39
ISS	1,84
MG Lucro	30,71
PV	40,94

Red arrows indicate the flow of data: from the unit cost table to the selling price table, from the taxes and margins table to the selling price table, and from the unit cost table to the final test calculation table.

Figura 21 - Determinação do Preço de Venda do Produto ou Serviço

23. Exercitando

Calculando o Preço de Venda

Vamos passar para uma nova etapa. Agora veremos o estudo da **Margem de Contribuição** e depois **Ponto de Equilíbrio**.



24. Margem de Contribuição

Margem de Contribuição é o que chamamos de “potencial de lucro”. É o que o produto consegue gerar de margem de valor após pagar os Custos Variáveis.

Como vimos antes, **Custos Variáveis** são os chamados “custos dos produtos”, isto porque eles estão diretamente ligados aos produtos. Em outras palavras: eles **não existiriam se os produtos não fossem fabricados**.

Ou seja, precisamos do leite para fazer o bolo (produto), o leite só existirá como matéria prima, caso venhamos a produzir o bolo, certo? Caso não se produza bolo, não precisamos ter o leite (como matéria prima do bolo).

Avaliando por essa ótica, os Custos Variáveis, como vimos, estão ligados aos produtos que queremos produzir. Em sendo assim, é justo comparar a Receita de Venda desses Produtos, com os Custos Variáveis utilizados em cada um, para saber sobre a Margem de Contribuição ou Margem de Garantia, que cada produto oferece, quando abatidos os Custos Variáveis.

Diz-se que a Margem de Contribuição ou Margem de Garantia, é na realidade um “Potencial de Lucro”. Vejam bem. Ela ainda não é Lucro. Ela será lucro se conseguir pagar os Custos Fixos. Mas já nesse primeiro momento, caso haja Margem de Contribuição positiva, poderemos afirmar que o produto tem um Potencial de Lucro, pois tem uma Margem de Contribuição Positiva. Isto é; ele enquanto produto é viável, basta apenas que o seu valor consiga depois neutralizar os demais custos da empresa.

Portanto, temos que fixar a ideia de Margem de Contribuição e Potencial de Lucro, pois esse é o primeiro desafio que nosso produto tem que suplantar. Existem casos de produtos com margens de contribuição baixa ou até mesmo negativa, cujos produtos devem ser mantidos. Mas esses casos são excepcionais e isso só pode ocorrer com os chamados “produtos de ponta”, ou seja são produtos que ajudam a vender outros produtos. Nesses casos específicos a margem deficitária dos produtos de ponta, são neutralizadas pela eventual margem positiva dos produtos que eles ajudam a vender. Mas esses casos isolados não veremos por aqui, pelo menos nesse primeiro momento.

Logo, temos que focar no tema que, em condições normais a Margem de Lucro de nosso Produto deva ser positiva, para justificar que ele é viável economicamente.

Primeiramente precisamos buscar os dados de Custos Variáveis e Custos Fixos, por unidade, que já calculamos na Folha do Produto, anteriormente, **Vejamos:**

FOLHA DO PRODUTO	
Material necessário p/ prestar o serviço: Software	
CUSTO VARIÁVEIS	VALOR/Unid
Mídia CD	R\$ 0,89
Box CD	R\$ 0,35
Cartucho Preto	R\$ 0,29
Cartucho Colorido	R\$ 0,39
Papel A4	R\$ 0,12
Adesivo CD	R\$ 0,25
Transporte	R\$ 2,30
TOTAL VARIÁVEL	 4,59
CUSTOS FIXOS	VALOR/Unid
Conexao Internet	R\$ 1,14
Água	R\$ 0,10
Energia Elétrica	R\$ 0,51
Telefone	R\$ 0,45
Material de Expediente	R\$ 0,60
Despesas com Marketing	R\$ 1,00
TOTAL FIXO	 3,80
CUSTO TOTAL P/ UN	8,39

Figura 22 - Planilha simulada para cálculo da Folha do Produto - Software

Agora sim, poderemos calcular nossa **Margem de Contribuição (MC)**, pois já fomos buscar os dados de Custos Fixos e Custos Variáveis. **Vejamos:**

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO			
ITENS	R\$		%
PREÇO DE VENDA	R\$	40,94	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$	4,59	11,21
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$	36,35	88,79
(-) CUSTOS FIXOS	R\$	3,80	9,29
LUCRO	R\$	32,55	79,50

Figura 23 - Planilha simulada para cálculo da Margem de Contribuição

No exemplo citado temos o **Preço de Venda** que já foi calculado, por unidade, temos os **Custos Variáveis**, por unidade. Calculando a MC, faremos o seguinte: **Valor da Venda** (-) menos os **Custos Variáveis**, temos a **Margem de Contribuição unitária**.

Confirmamos, portanto que, a **Margem de Contribuição** (MC) de nosso Produto (Serviço), foi **positiva**. Em outras palavras, quer dizer que ele é **viável economicamente** e **isso nos habilita a prosseguir**.

Isto que dizer que passamos por mais um teste. Atendem que nós fomos apanhar os dados de Custos Fixos e Custos Variáveis por unidade, lá na nossa Folha do Produto que fizemos lá na frente. E, portanto, já dominamos essa técnica.

Analisando esse caso até aqui, podemos inferir que este produto é favorável à continuidade. Ele apresenta Potencial de Lucro, pois sua Margem representa **88,79%** sobre as Vendas. Isso é suficiente para ele pagar os Custos Fixos por unidade e gerar Lucro, ao final.

Vejam que a expectativa de Lucro desse produto, é de 79,50% em relação a essa quantidade produzida e vendida. E isso quer dizer que, caso haja necessidade de aumentar a produção, por uma elevada demanda (procura) do mercado, nosso potencial de Lucro poderia ainda aumentar.

Isso é, realmente, **muito bom**! Poderemos dizer, então em linguagem bem “descolada”, que tudo está, até agora: **“Tranquilo e Favorável”**.

Então, **vamos em frente**.

Precisamos exercitar. Vamos aplicar a técnica de **Margem de Contribuição** (MC) em nossos produtos para avaliar o **Potencial de Lucro**.



Continue avançando no seu aprendizado.



25. Exercitando

Calculando Margem de Contribuição (MC)

26. Ponto de Equilíbrio

Agora vamos tratar sobre o Ponto de Equilíbrio (**Pe**). Primeiro precisamos entender que o Ponto de Equilíbrio é quando, conceitualmente, existe um equilíbrio entre receitas e custos. Assim poderemos afirmar que quando a empresa está no ponto de equilíbrio, portanto Receitas e Custos em igualdade, isto quer dizer que o Lucro é ZERO.

Onde: **Lucro = Receita - Custos**

Mas é importante manter o foco no Lucro, pois precisamos sempre aumentar o Lucro, para que o sucesso do empreendedor lhe permita prosperar e ampliar os seus negócios.

Em outras palavras, temos que trabalhar sempre, acima do Ponto de Equilíbrio (**Pe**), para que exista efetivamente Lucro.

Partindo desse princípio, vamos calcular agora o Ponto de Equilíbrio (**Pe**) e, em seguida, efetuar o Teste, tal como fizemos com o Preço de Venda.

Vamos lá:

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	
PE =	$\frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$

Primeiramente teremos que pegar os dados que já dispomos, pois já foram trabalhados por nós, lá no início. **Vamos a eles.**

Você lembra quando calculamos o Quadro Estrutural de Custos (QEC). Lá ao final do cálculo, conforme os destaques apontados nos resultados obtidos, nós identificamos o seguinte quadro (Figura 23):

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO DO SERVIÇO			
Material necessário p/ prestar o serviço: Software			
Produção do CD com o Software + Manual do usuário			
Produção Inicial em unidades = 100			
		R\$	0,89
	QUANT	VALOR R\$	
CUSTOS VARIÁVEIS		R\$	459,00
Mídia CD	100	R\$	89,00
Box CD	100	R\$	35,00
Cartucho Preto	1	R\$	29,00
Cartucho Colorido	1	R\$	39,00
Papel A4	1 resma	R\$	12,00
Adesivo CD	1	R\$	25,00
Transporte		R\$	230,00
CUSTOS FIXOS		R\$	320,30
Conexao Internet		R\$	113,90
Água	10m ³	R\$	10,40
Energia Elétrica		R\$	51,00
Telefone		R\$	45,00
Despesas com Marketing		R\$	100,00
DESPESAS FIXAS		R\$	60,00
Material de Expediente		R\$	60,00
CUSTO VARIÁVEL TOTAL		R\$	459,00
CUSTOS FIXOS		R\$	380,30
CUSTO TOTAL		R\$	839,30

Figura 24 - Quadro Estrutural de Custo do Serviço

Assim, teremos resumidamente os seguintes dados, todos já calculados anteriormente. Vejamos:

Preço de Venda/Unid		40,94
(-) Custos Variáveis/Unid	R\$	4,59

Margem de Contribuição Unitária	R\$	36,35
---------------------------------	-----	-------

Vide os cálculos já realizados acerca de **Margem de Contribuição (MC)**:

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		
ITENS	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 40,94	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 4,59	11,21
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 36,35	88,79
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 3,80	9,29
LUCRO	R\$ 32,55	79,50

Aplicando esses dados diretamente na Fórmula do **Ponto de Equilíbrio**, teremos:

$$PE = \frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

$$Pe \text{ em und} = \frac{380,30}{36,35} = 10,46$$

O **Resultado encontrado** = **10,46**. Esta é a Quantidade (**Q**) no **Pe**.

ONZE (arredondando para cima) é a quantidade que precisamos vender no **Ponto de Equilíbrio**.

Agora que verificamos a Quantidade (**Q**) exata a vender no Ponto de Equilíbrio (**Pe**), é **11 (Onze)**, isto quer dizer duas coisas:

- A **Primeira**, precisamos vender acima de 11 unidades para passar a ter lucro.
- **Segunda** coisa é que eu agora preciso testar para ver se no Ponto de Equilíbrio (**Pe**) encontrado, nosso Lucro é **ZERO**, para satisfazer a verdade conceitual.

Se confirmarmos através de nossos cálculos que o Lucro é ZERO, no Ponto de Equilíbrio (**Pe**) calculado, poderemos confirmar que o cálculo realizado até aqui está correto. Mas para isso precisamos fazer mais um Teste. Vamos a ele.

Vamos buscar os dados que já dispomos:

Preço de Venda/Unid		40,94
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	4,59
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	380,30
Margem de Contribuição Unitária	R\$	36,35
Ponto de Equilíbrio/Unid		10,46

Agora que sabemos da quantidade no Ponto de Equilíbrio (**Pe**), precisamos calcular o Valor das Vendas no Ponto de Equilíbrio (**Pe**)

Neste caso teremos que **multiplicar** o Preço de Venda Unitário **vz** a Quantidade no Ponto de Equilíbrio. Ou seja, **R\$ 36,35 x 10,46 Unid.**, que é o Preço Unitário de cada CD. Logo termos a seguinte equação:

$$\text{Pe em R\$} = \text{PV unit} \times \text{Qt no Pe} = \text{R\$ } 428,32$$

Onde:

$$\text{Pe em R\$} = \text{R\$ } 40,94 \times 10,46 \text{ Unid} = \text{R\$ } 428,32$$

Ainda precisamos de um passo a mais. **Vejamos!** Temos o Custo Variável por Unidade, certo? Só que eu tenho no Ponto de Equilíbrio (Pe) 10,46 unidades a serem vendidas. Ou seja, neste caso o **Custo Variável** das 11 (onze) Unidades no Ponto de Equilíbrio é resultado do seguinte cálculo:

$$\text{Custo Variável no (Pe)} = \text{R\$ } 4,59 \times 10,46 \text{ Unid.} = \text{R\$ } 48,02$$

Essa era a última informação de que precisávamos dispor para elaborar o Teste para checagem do alcance do Ponto de Equilíbrio.

Agora que estamos de posse de todos os dados necessários, teremos que aplicar o teste que deverá confirmar que, no Ponto de Equilíbrio, quando as Receitas foram iguais aos Custos e Despesas, teremos um Lucro Zero.

$$\text{Onde, no Ponte de Equilíbrio (Pe): PV} - \text{CT} = \text{Lucro (Zero)}$$

Vejamos:

Testando Pe:

PV	428,32
CV	48,02
CF	380,30
Ct	428,32
Lucro	-

Só assim, é que poderemos nos certificar de que acertamos nos cálculos.

27. Conferindo o Teste de Pe.

✓ Preço de Vendas temos:

$$\text{Pe em R\$} = \text{R\$ } 40,94 \times 10,46 \text{ Unid} = \text{R\$ } 428,32$$

✓ Custo Variável no Pe, temos:

$$\text{Custo Variável no (Pe)} = \text{R\$ } 4,59 \times 10,46 \text{ Unid.} = \text{R\$ } 48,02$$

✓ Custo Fixo da Empresa, já foi calculado no QEC:

CUSTO VARIÁVEL TOTAL	R\$	459,00	
CUSTOS FIXOS	R\$	380,30	
CUSTO TOTAL	R\$	839,30	

 Agora, aplicando a Fórmula teremos que, **no Ponto de Equilíbrio (Pe)**, o **Preço de Venda menos o Custo Total**, resultará em um **Lucro igual a Zero**.

$$\text{PV} - \text{CT} = \text{Lucro (Zero)}$$

Isso tudo se configura através do Gráfico do Ponto de Equilíbrio que é apresentado da seguinte forma:

GRÁFICO DO PONTO DE EQUILÍBRIO.

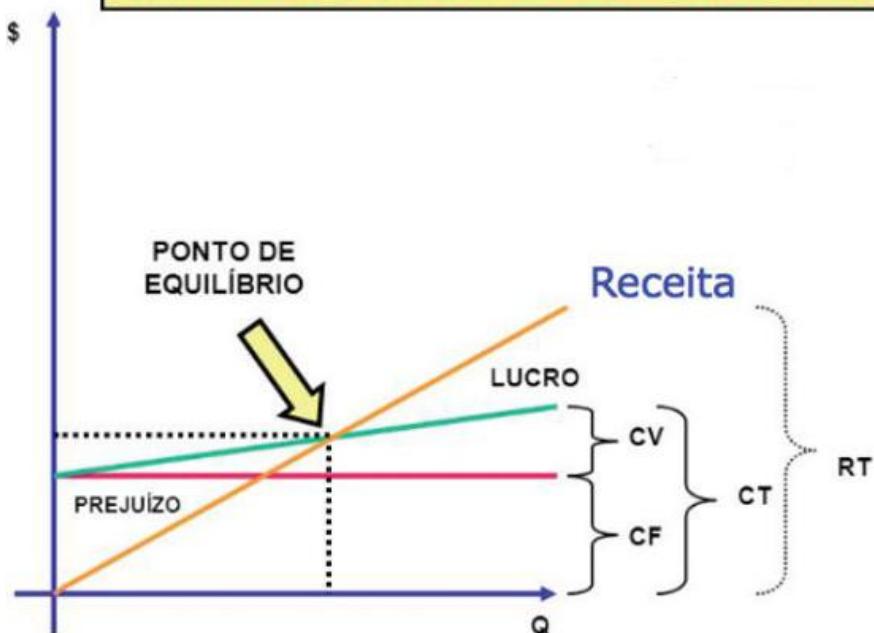


Figura 25 - Representação gráfica do Ponto de Equilíbrio

Neste gráfico, estão contemplados todos os conceitos e somatórios de Custos até a chegada no Ponto de Equilíbrio.

Confirmamos, portanto, que o produto é vendável, e todas as vezes que suplantarmos as 12 unidades vendidas do Ponto de Equilíbrio, estaremos tendo sucesso.

Como estimamos vender, 100 (cem) unidades, certamente teremos bons resultados.

Temos, no entanto que manter sempre, um rígido controle sobre os Custos, para evitar que diminua a Margem de Lucro e em eventual concorrência fiquemos com o “preço muito achatado”, sem margem de manobra para fazer promoções para atrair novos clientes. Como dizem os mais experientes: **Tudo o cuidado é pouco.**

Precisamos agora exercitar. Vamos calcular o Ponto de Equilíbrio e fazer o Teste, para saber qual o mínimo de quantidades que devermos vender para alcançar o Ponto de Equilíbrio.



Continue avançando no seu aprendizado.



28. Exercitando

Calculando o Ponto de Equilíbrio (Pe)

29. Exercitando

Elaborando o Teste do Ponto de Equilíbrio (Pe)

30. Fluxo de Caixa

Agora vamos exercitar a parte mais interessante, no nosso ponto de vista. Ela é muito envolvente, pois nos obriga a registrar e assim controlar tudo o que está sendo apurado no nosso processo de produção dos bens ou serviços do nosso negócio.

Como de hábito, vamos buscar os dados e tabelas com as quais trabalhamos e assim vamos montando o **Fluxo de Caixa**.

Penso que perceberam que, em todo avanço que fazemos, vamos buscar as informações e as ferramentas já elaboradas. Isso mostra, que os passos sendo dados corretamente, um de cada vez, vão nos levando a resultados muito consistentes e encorajadores, pois estão corretos.

Isso não quer dizer que tudo que fazemos vai ter sucesso. Isso quer dizer apenas que, tudo o que fazemos será estudado previamente, para verificar se a produção é rentável ou não.

O **Fluxo de Caixa** é uma das ferramentas mais importantes para o controle de suas finanças. Seja no plano pessoal, seja no plano empresarial. O maior problema das empresas que passam por dificuldades financeiras é a falta de controle do fluxo de caixa. Ou seja: deixam de controlar a entrada e a saída de recursos.



Caso o seu descontrole favoreça o maior volume de gastos, acima das receitas, esse é o coquetel para leva-lo ao fracasso.

Quer mais informações. Veja o link:

<http://esagjr.com.br/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-para-a-sua-gestao-financeira/>

Caso verifiquemos, logo nos primeiros cálculos, que os dados não são favoráveis, isto significa afirmar que o Plano de Negócios também alcançou seu objetivo, pois nos permitiu avaliar as condições de fraquezas e possíveis fracassos, sem que corrêssemos o risco na aplicação dos recursos, evitando, assim, que o investimento fosse uma

aventura.



Sucesso quando dá certo e sucesso quando descobrimos a tempo, que o negócio não é tão bom quanto imaginávamos.

Pois bem! O Fluxo de Caixa vai nos remeter, ao Quadro Estrutural de Custos, o famoso QEC. Lá tínhamos feito a separação dos Custos em: Variáveis (e todos os seus detalhamentos) e depois os Custos Fixos (em todos os seus detalhamentos).

Assim sendo, vamos pegar e fazer uma cópia daquela planilha e essa cópia passaremos a renomear de Fluxo de Caixa. Mas para isso precisamos adicionar logo no início dela, as Receitas de Vendas, porque agora não é só exame de Custos, agora precisamos tratar os desembolsos financeiramente, pois é essa movimentação que vai permitir verificar se a movimentação financeira precisará de algum aporte de caixa para começar a produção.

Atente para um fato relevante. Em um primeiro momento, analisamos todas as informações relativas ao Resultado Econômico, ou seja, Lucro ou Prejuízo.



Agora trataremos dos valores sobre o enfoque financeiro, ou seja: entrada e saída de caixa.

Lembre-se: A produção é mensal e os custos e despesas são mensais, e, portanto, anotados e registrados a cada mês, faremos uma estrutura de Fluxo de Caixa, bem fácil, para cada um poder acompanhar de forma gradual o seu resultado. O que veremos a seguir:

Como se trata de Caixa das operações, **primeiro plano** colocaremos o Caixa e abaixo colocaremos todas as **Entradas das Receitas**

decorrentes das Vendas.

Em **segundo plano**, colocaremos os **Pagamentos** efetivamente desembolsados, mês a mês.



Voltamos a dizer. Aqui são registradas apenas as movimentações financeiras de entrada e desembolso de caixa.

Ao final apuramos o Saldo de Caixa do mês, que será imediatamente transportado para o Caixa (saldo Inicial) do mês seguinte. E assim sucessivamente.

O próximo tópico descreve e demonstra o **modelo de fluxo de caixa para 12 meses**, já preenchido conforme o exemplo aqui trabalhado. **Vejamos!**

31. Fluxo de Caixa Projetado para 12 Meses

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES							
2								
3	Projeção de Venda de Serviço							
4	Meses	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	
5	Serviço/Unid	100	100	100	100	100	100	
6	Preço de Venda	40,94	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15
7								
8								
9								
10		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	
11	Caixa Inicial	-	3.050,14	5.822,61	8.645,08	11.517,56	14.378,03	
12	RECEBIMENTOS							
13	Faturamento	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	
14	Receitas à vista							
15	PAGAMENTOS							
16	Custos/Desp.Variáveis	663,71	941,37	941,37	941,37	953,37	941,37	
17	Mídia CD	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	
18	Box CD	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	
19	Cartucho Preto	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	
20	Cartucho Colorido	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	
21	Papel A4	12,00				12,00		
22	Acessório CD	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
23	Contas a Pagar		289,67	289,67	289,67	289,67	289,67	
24	Impostos Variáveis	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	
25	Transporte	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	
26								
27	Custos Fixos	360,30	360,30	330,30	280,30	280,30	280,30	
28	Conexão Internet	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	
29	Água	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	
30	Energia Elétrica	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	
31	Telefone	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	
32	Despesas com Marketing	100,00	100,00	50,00				
33	Material de Expediente	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	
34								
35	Custo Total	1.044,01	1.321,67	1.271,67	1.221,67	1.233,67	1.221,67	
36								
37	SALDO DE CAIXA	3.050,14	5.822,61	8.645,08	11.517,56	14.378,03	17.250,50	

Figura 26 - Planilha simulada - Fluxo de Caixa Projetado para 12 meses / Primeiro Semestre

Em nosso exemplo, demonstraremos p fluxo de caixa de forma segmentada. Nesta primeira parte seccionamos apenas os 6 (seis) primeiros meses do ano (Figura 25), para dar ideia da movimentação financeira colocando todos os dados de que já dispomos em nossos cálculos anteriores.

Vejam que foram anotadas as quantidades produzidas e vendidas e o respectivo valor unitário e daí, do somatório das entradas é que passam a ser abatidos os valores dos pagamentos.

Percebam que no **Fluxo de Caixa**, na parte que corresponde aos pagamentos, foram reproduzidos todos os valores da **Folha do Produto**, nas suas respectivas classificações.

É claro que se ocorrerem vendas parceladas, como se trata de regime de caixa, só pode ser considerado entrada de caixa aqueles valores que efetivamente derem entrada em dinheiro (cheque à vista é

tido como dinheiro). Se for recebível em 30 dias, coloca-se a entrada somente no mês seguinte, e assim, sucessivamente.



O Fluxo de Caixa vai representar a movimentação financeira efetiva, da empresa.

Olhem como fica o Fluxo de Caixa no semestre seguinte (Figura 26).

	A	B	I	J	K	L	M	N
1	FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES							
2								
3								
4	Meses		7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
5	Serviço/Unid		100	100	100	100	100	100
6	Preço de Venda	40,94	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15
7								
8								
9								
10			7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
11	Caixa Inicial		17.250,50	20.022,97	23.085,11	26.135,25	29.197,39	32.259,53
12	RECEBIMENTOS							
13	Faturamento		4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15
14	Receitas à vista							
15	PAGAMENTOS							
16	Custos/Disp.Variáveis		941,37	651,71	663,71	651,71	651,71	651,71
17	Mídia CD		89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00
18	Box CD		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
19	Cartucho Preto		29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
20	Cartucho Colorido		39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00
21	Papel A4				12,00			
22	Adesivo CD		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
23	Contas a Pagar		289,67					
24	Impostos Variáveis		204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71
25	Transporte		230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
26								
27	Custos Fixos		380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30
28	Conexão Internet		113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90
29	Água		10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40
30	Energia Elétrica		51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00
31	Telefone		45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
32	Despesas com Marketing		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
33	Material de Expediente		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
34								
35	Custo Total		1.321,67	1.032,01	1.044,01	1.032,01	1.032,01	1.032,01
36								
37	SALDO DE CAIXA		20.022,97	23.085,11	26.135,25	29.197,39	32.259,53	35.321,67

Figura 27 - Planilha simulada - Fluxo de Caixa Projetado para 12 meses / Segundo Semestre

Percebam que se repetem os valores, tal como programado pela Folha de Produto.

Agora! Imprimam a Folha completa do Fluxo de Caixa, na página seguinte, para conferir.

Lembrem-se: O Fluxo de Caixa vamos estudar por etapas. Essa primeira etapa é o Fluxo propriamente dito, projetado para os 12 primeiros meses.

Precisamos exercitar, pois é desse resultado que poderemos projetar para os exercícios seguintes.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2														
3														
4			FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES											
5			Projeção de Venda de Serviço											
6	Mês		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
7	Serviço/Unid		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
8	Preço de Venda	40,94	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15
9														
10			1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
11	Caixa Inicial	-		3.050,14	5.822,61	8.645,08	11.517,56	14.378,03	17.250,50	20.022,97	23.085,11	26.135,25	29.197,39	32.259,53
12	RECEBIMENTOS													
13	Faturamento		4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15	4.094,15
14	Receitas à vista													
15	PAGAMENTOS													
16	Custos Desp.Variáveis		863,71	941,37	941,37	941,37	953,37	941,37	941,37	651,71	663,71	651,71	651,71	651,71
17	Mídia CD		89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00
18	Box CD		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
19	Camacho Preto		29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
20	Camacho Corado		39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00
21	Papel A4		12,00				12,00							
22	Adesivo CD		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
23	Cortas a Pagar		289,67	289,67	289,67	289,67	289,67	289,67	289,67					
24	Impostos Variáveis		204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71	204,71
25	Transporte		230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
26														
27	Custos Fixos		380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30	380,30
28	Conexão Internet		113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90	113,90
29	Água		10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40
30	Energia Elétrica		51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00
31	Telefone		45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
32	Despesas com Marketing		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
33	Material de Expediente		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
34														
35	Custo Total		1.044,01	1.321,67	1.271,67	1.221,67	1.233,67	1.221,67	1.321,67	1.032,01	1.044,01	1.032,01	1.032,01	1.032,01
36														
37	SALDO DE CAIXA		3.050,14	5.822,61	8.645,08	11.517,56	14.378,03	17.250,50	20.022,97	23.085,11	26.135,25	29.197,39	32.259,53	35.321,67

32. Exercitando

Elaborando o Fluxo de Caixa Projetado para 12 meses

33. Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos

Depois de exercitado o Fluxo de Caixa para os 12 meses, agora termos como desenvolver a projeção para os próximos 5 (cinco) anos.



Primeira preocupação é na definição da política de preços e de eventual crescimento dos negócios. Temos que definir alguns pontos para facilitar o uso dos dados na projeção pretendida. Principalmente em relação à boa aceitação dos produtos no mercado, e a qualidade do material apresentado à clientela, considerando inclusive o aumento da quantidade de usuários que usam a Plataforma Linux em seus computadores, acreditamos que poderemos obter um incremento de preço em torno de 20% a cada ano.

Vejam bem! Temos algumas formas de crescer. Uma delas é aumento de preços, como propomos agora, outra delas é aumento de quantidade, que não está de todos descartada, outra poderá ser combinada com aumento de preços juntamente com aumento de quantidade, e ainda uma eventual otimização de custos, o que elevaria a Margem de Contribuição dos produtos (ou serviços) e isso potencializaria o lucro do negócio.

Para facilitar o entendimento e o exercitar do Fluxo de Caixa, vamos trabalhar com a expectativa de crescimento de preço em 20%, a cada ano. Entendemos que há uma demanda reprimida e com o aumento de mercado das plataformas Linux, há um grande potencial a ser explorado.

Definida essa estratégia, precisamos operacionalizar o Fluxo de Caixa, primeiramente consolidando o valor do primeiro exercício social e depois projetando para os exercícios seguintes.

01	FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 anos							
	A	B	N	O	P	Q	R	S
FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 anos								
1								
2								
3								
4	Meses		12º Mês					
5	Serviço/Unid		100				Crescimento de 20% ao ano	20%
6	Preço de Venda	40,94	4.094,15					
7								
8								
9				ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
10			12º Mês	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
11	Caixa Inicial		32.259,53					
12	RECEBIMENTOS							
13	Faturamento	4.094,15		49.129,76	58.955,71	70.746,85	84.896,22	101.875,46
14	Receitas à vista							
15	PAGAMENTOS							
16	Custos/Desp.Variáveis	651,71		9.594,49	9.594,49	9.594,49	9.594,49	9.594,49
17	Mídia CD	89,00						
18	Box CD	35,00						
19	Cartucho Preto	29,00						
20	Cartucho Colorido	39,00						
21	Papel A4							
22	Adesivo CD	25,00						
23	Contas a Pagar							
24	Impostos Variáveis	204,71						
25	Transporte	230,00						
26								
27	Custos Fixos	380,30		4.213,60	4.213,60	4.213,60	4.213,60	4.213,60
28	Conexao Internet	113,90						
29	Água	10,40						
30	Energia Elétrica	51,00						
31	Telefone	45,00						
32	Despesas com Marketing	100,00						
33	Material de Expediente	60,00						
34								
35	Custo Total	1.032,01		13.808,09	13.808,09	13.808,09	13.808,09	13.808,09
36								
37	SALDO DE CAIXA	35.321,67		35.321,67	45.147,62	56.938,76	71.088,13	88.067,37

Figura 28 - Planilha simulada - Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos

Ao examinarem os valores apresentados, percebam que estamos repassando o saldo apurado nos 12 (doze) meses e consolidando no chamado “ANO 1”, anotado na **Célula “O9”, (portanto Coluna “O”, Linha 9)** da Planilha de **Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos.**

Em outras palavras: puxamos o somatório de cada linha para a direita e anotamos o Saldo na Coluna “O”, conforme já demonstrado. Essa é a razão pela qual a **Célula “N37”** tem o seu valor repetido na **Célula “O37”**.

Repetimos esse procedimento no total de **Faturamento**, na Célula **“O13”**, apurando a soma desde janeiro até dezembro; em seguida apuramos a soma de **Custos/Despesas Variáveis** e lançamos na Célula **“O16”**, depois efetuamos a soma de **Custos Fixos**, de janeiro a dezembro e alocamos na Célula **“O27”**, já na Célula **“O35”**, lançamos a apuração da soma das duas Células **“O16” + “O27”**.

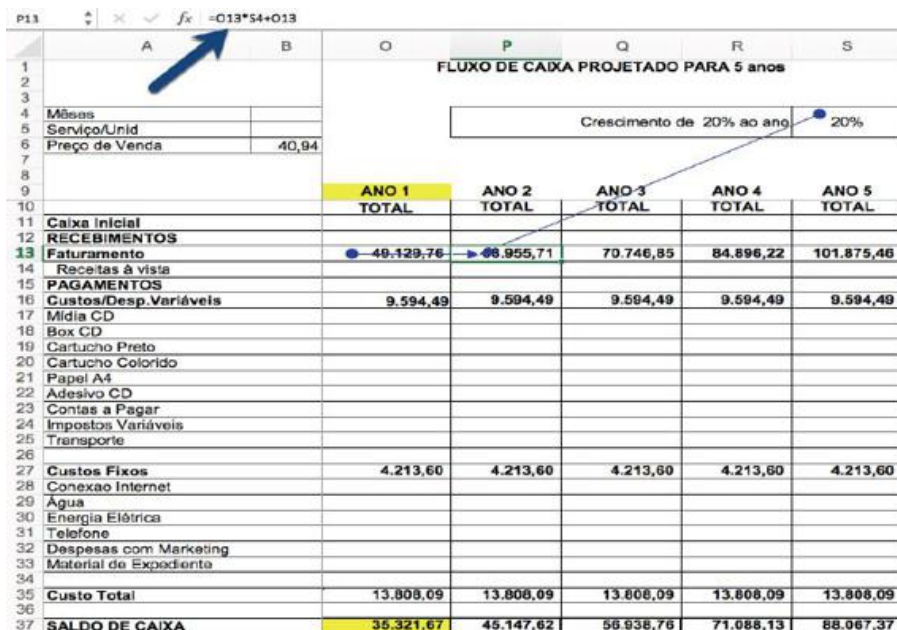
Em seguida, apuramos o saldo de Caixa na Célula “O37” que representa o resultado da subtração da Célula “O13” – “O35” (ou

seja, **Faturamento – Custo Total = Saldo de Caixa**).

Portanto, toda a apuração do primeiro exercício decorre da consolidação dos valores dos 12 meses anotados.

Até aí tudo bem. É pura e simples apuração de saldos. A partir daí, vamos projetar para os anos subsequentes os valores de faturamento, acrescidos de 20%, a cada ano. Foi essa a definição do critério de projeção, certo?

Vamos agora às operações:



	O	P	Q	R	S
FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 anos					
Crescimento de 20% ao ano 20%					
	ANO 1 TOTAL	ANO 2 TOTAL	ANO 3 TOTAL	ANO 4 TOTAL	ANO 5 TOTAL
Caixa Inicial					
RECEBIMENTOS					
Faturamento	40.129,76	48.955,71	70.746,85	84.896,22	101.875,46
Receitas à vista					
PAGAMENTOS					
Custos/Desp. Variáveis	9.594,49	9.594,49	9.594,49	9.594,49	9.594,49
Mídia CD					
Box CD					
Cartucho Preto					
Cartucho Colorido					
Papel A4					
Adesivo CD					
Contas a Pagar					
Impostos Variáveis					
Transporte					
Custos Fixos	4.213,60	4.213,60	4.213,60	4.213,60	4.213,60
Conexao Internet					
Água					
Energia Elétrica					
Telefone					
Despesas com Marketing					
Material de Expediente					
Custo Total	13.808,09	13.808,09	13.808,09	13.808,09	13.808,09
SALDO DE CAIXA	35.321,67	45.147,62	56.938,76	71.088,13	88.067,37

Figura 29 - Planilha simulada - Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos / Definido percentual de crescimento (Criação de fórmula)

Com base no valor de faturamento, vamos adicionar os 20% dos acréscimos pretendidos, conforme já identificada na Régua de Função apontada acima.

Fez-se a seguinte operação: “=O13*S4+O13”. Para avaliar as células que estão sendo operadas, primeiramente é preciso colocar o **cursor sobre a célula cujos dados buscamos entender**, em seguida é preciso ir para a aba “Fórmulas” no Excel (identificada na imagem por uma seta azul), e depois selecionar o Ícone “**Rastrear Precedentes**” (também identificado na imagem com uma segunda seta azul).

	A	B	O	P	Q	R	S
1				FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 anos			
2							
3							
4	Mês						
5	Serviço/Unid						
6	Preço de Venda	40,94					
7							
8							
9							
10							
11							
12	RECEBIMENTOS						
13	Faturamento						
14	Receitas à vista						
15	PAGAMENTOS						
16	Custos/Disp.Variáveis						
17	Mídia CD						
18	Box CD						
19	Cartucho Preto						
20	Cartucho Colorido						
21	Papel A4						
22	Adesivo CD						
23	Contas a Pagar						
24	Impostos Variáveis						
25	Transporte						
26							
27	Custos Fixos						
28	Conexao Internet						
29	Água						
30	Energia Elétrica						
31	Telefone						
32	Despesas com Marketing						
33	Material de Expediente						
34							
35	Custo Total						
36							
37	SALDO DE CAIXA						

Figura 30 - Planilha simulada - Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos / Projeção de crescimento - Ano 2 (Aplicação de fórmula)

A partir daí passamos a visualizar as linhas que identificam o que chamamos “Auditoria de Fórmula” aparecendo rastreados os valores precedentes ao cálculo requerido. No caso em foco, identificamos visualmente quais as células estão sendo operadas para realizar o cálculo que está descrito na “Régua de Função”, ou seja: “=O13*S4+O13”.

Igual procedimento deveremos fazer para as projeções seguintes. Vejamos:

	A	B	O	P	Q	R	S
1				FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 anos			
2							
3							
4	Meses						
5	Serviço/Unid						
6	Preço de Venda	40,94					
7							
8							
9							
10				ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
11				TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
12	Caixa Inicial						
13	RECEBIMENTOS						
14	Faturamento			49.129,76	58.955,71	70.746,85	84.896,22
15	Receitas à vista						
16	PAGAMENTOS						
17	Custos/Desp.Variáveis			9.594,49	9.594,49	9.594,49	9.594,49
18	Mídia CD						
19	Box CD						
20	Cartucho Preto						
21	Cartucho Colorido						
22	Papel A4						
23	Adesivo CD						
24	Contas a Pagar						
25	Impostos Variáveis						
26	Transporte						
27	Custos Fixos			4.213,60	4.213,60	4.213,60	4.213,60
28	Conexao Internet						
29	Água						
30	Energia Elétrica						
31	Telefone						
32	Despesas com Marketing						
33	Material de Expediente						
34							
35	Custo Total			13.808,09	13.808,09	13.808,09	13.808,09
36							
37	SALDO DE CAIXA			35.321,67	45.147,62	56.938,76	71.088,13

Figura 31 - Planilha simulada - Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos / Projeção de crescimento - Anos subsequentes (Aplicação de fórmula)

Com esse procedimento verificado, com base nos acréscimos esperados de vendas para os próximos exercícios, vemos que os saldos de caixa para o período projetado, apresenta os seguintes montantes:

Saldo Cx. 1º Ano	R\$ 35.321,67
Saldo Cx. 2º Ano	R\$ 45.147,62
Saldo Cx. 3º Ano	R\$ 56.938,76
Saldo Cx. 4º Ano	R\$ 71.088,13
Saldo Cx. 5º Ano	R\$ 88.067,37

É muito importante identificar na Planilha elaborada esses saldos de caixa a cada ano, pois eles servirão de base para a aplicação de novas técnicas, para prosseguirmos a montagem de nosso plano de negócios.

Neste ponto, concluímos com mais um sucesso, o nosso trabalho. Temos agora um Fluxo de Caixa Projetado para os cinco primeiros anos e percebemos o fluxo financeiro positivo, para a produção que estimamos oferecer ao mercado.

Vamos em frente! Agora passaremos a trabalhar com os indicadores de análise e tomada de decisão. Eles são muito

importantes, pois eles permitirão avaliar se a alternativa de investimento é boa e se temos chances diante de novas oportunidades.

Primeiramente, como de hábito quando introduzimos novas técnicas, vamos nos dedicar primeiramente a uma parte conceitual e depois é que partiremos para a aplicação prática. Nesse caso não será diferente. Trabalharemos com um forte aprofundamento conceitual e depois é que aplicaremos no nosso modelo já elaborado com sucesso até aqui.

Vamos prosseguir!

34. Explicando a Taxa de Retorno

Vamos inicialmente falar de **Taxa de Retorno Anual**, também chamada de **Retorno sobre o Investimento** ou simplesmente **Taxa de Retorno**.

Essa Taxa de Retorno mostra quanto percentualmente temos de retorno, tomando como referência o capital aplicado. Em outras palavras: se eu aplico R\$100,00 reais e tenho de retorno R\$100,00, isso quer dizer que eu tive 100% (cem por cento) de retorno sobre o capital aplicado.

Isso quer dizer que quanto maior a taxa de retorno, melhor para o negócio, pois mostra que o capital inicialmente investido foi retornado em forma de remuneração e isso demonstra a atratividade que o produto ou o serviço está oferecendo.

Isso também representa que, quanto maior a taxa de retorno, mais rapidamente o capital aplicado está sendo renovado através do volume de vendas. Isso é muito bom para o negócio e para o empreendimento realizado.

Não esqueçam: negócio bom é o negócio que dá lucro.

Vamos lembrar um pouco no nosso investimento inicial. **Investimento, R\$ 10.000,00** (dez mil reais). A planilha a seguir, (Figura 31), já conhecida por vocês, demonstra o valor disponibilizado no plano de investimento.

PLANO DE INVESTIMENTO

Investimento Inicial		10.000,00	
Descrição	Unid	R\$	Total
Necessidade de Caixa			1.771,05
Estoque			779,30
Microcomputador	1		4.290,00
Impressora Jato de tinta	1		448,00
Cadeiras	2	139,00	278,00
Mesa diretor	1		139,00
Aparelho Fax			629,90
Total			8.335,25
Despesas Pré Operacionais			1.664,75
Consultoria			1.000,00
Legalização da Empresa			464,75
Honorários do advogado			200,00
Custo Variável		Unid	R\$ 459,00
Mídia CD	100	R\$	89,00
Box CD	100	R\$	35,00
Cartucho Preto	1	R\$	29,00
Cartucho Colorido	1	R\$	39,00
Transporte		R\$	230,00
Papel A4	1 resma	R\$	12,00
Adesivo CD	100	R\$	25,00
CUSTOS FIXOS		R\$	320,30
Conexao Internet		R\$	113,90
Água		R\$	10,40
Energia Elétrica		R\$	51,00
Telefone		R\$	45,00
Despesas com Marketing		R\$	100,00
DESPESAS FIXAS		R\$	60,00
Material de Expediente		R\$	60,00



A residência consome em média 30%

Figura 32 - Planilha simulada do Plano de Investimento

Vejam bem, se o **Investimento inicial** foi de **R\$ 10.000,00** (dez mil reais), poderemos afirmar que o retorno se deu da seguinte forma.

$$\text{Taxa de Retorno Contábil} = \frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$$

Vejamos:

Saldo de Caixa	Valores	Tx. De Retorno
Saldo Cx. 1º Ano	R\$ 35.321,67	353%
Saldo Cx. 2º Ano	R\$ 45.147,62	451%
Saldo Cx. 3º Ano	R\$ 56.938,76	569%
Saldo Cx. 4º Ano	R\$ 71.088,13	711%
Saldo Cx. 5º Ano	R\$ 88.067,37	881%

Para efetuar esse cálculo é fácil. É só pegar R\$ 35.321,67 e dividir por R\$ 10.000,00 e expressar o seu resultado em percentagem.

Vejamos:

$$\text{R\$ } 35.321,67 \div \text{R\$ } 10.000,00 = 3,532167 \times 100 \cong 353\%$$

Esse mesmo método de cálculo poderá ser realizado para os demais exercícios.

Por favor, treine a Tx. de Retorno

Saldo de Caixa	Valores	Tx. Retorno
Saldo Cx. 1º Ano		
Saldo Cx. 2º Ano		
Saldo Cx. 3º Ano		
Saldo Cx. 4º Ano		
Saldo Cx. 5º Ano		

Isso quer dizer que a nossa rentabilidade foi expressiva. À luz do Capital aplicado, houve retorno consideravelmente positivo.

Passamos muito bem, por mais um teste de decisão.

Vamos para frente!

Próxima técnica a analisar é o **Payback**.

35. Payback

Isso quer dizer Período de Retorno de Investimento. Em outras palavras é, em quanto tempo se consegue trazer de volta o capital aplicado.

Vejam bem. Quando aplicamos recursos em um negócio, o ideal é que o capital aplicado seja mais rapidamente trazido de volta, através do volume de vendas. Por isso é que afirmamos anteriormente que, quanto maior for a rentabilidade, maior será o retorno do capital aplicado.

Essa velocidade de retorno, também chamamos de giro quando expresso o seu resultado em valores absolutos ou em dias.

Payback = $\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$

Vamos aos cálculos.

R\$ 10.000,00 ÷ R\$ 35.321,67 = 0,28 Vz (vezes)
ao ano.

Se pegarmos então o **0,28 Vz** e multiplicarmos por 360 dias, teremos:

$$0,28 \text{ Vz} \times 360 = 102 \text{ dias}$$

Isso quer dizer que o período de retorno do Investimento com os resultados de Caixa obtidos no primeiro ano, nos dão a perceber que o período de retorno do investimento será em **102 dias**.

Logo: Payback em dias = 102 dias (no primeiro ano)

Portanto em menos de um ano teremos o retorno do capital aplicado.

36. Por favor, treine o Payback

Saldo de Caixa

Saldo Cx. 1º Ano

Saldo Cx. 2º Ano

Saldo Cx. 3º Ano

Saldo Cx. 4º Ano

Saldo Cx. 5º Ano

Valores

Payback

Agora que já vencemos mais uma etapa, vamos passar para o próximo passo.

Veja mais sobre o Payback no endereço:

<http://fazaconta.com/payback.htm>



Continue avançando no seu aprendizado



37. Valor Presente Líquido

Esse cálculo dimensiona uma técnica da maior importância, pois traz ao valor presente, todo o resultado de meu fluxo de caixa futuro. Ou seja. Tudo que eu receber com base na remuneração futura, teremos que descapitalizar e trazer ao momento presente.

Lembrem que estamos trabalhando com um fluxo de caixa futuro e então temos que trazer de volta ao valor presente tudo o que representou saldo de caixa no momento futuro.

Do resultado encontrado temos a seguinte informação a prestar. Se o resultado for igual a UM, isso quer dizer que todo o nosso esforço e trabalho redundou como retorno, o mesmo valor aplicado. Em outras palavras: não perdemos nada, mas também não lucramos nada. E isso não é interessante.

O interessante é que esse resultado seja o **quanto maior melhor**.

Para isso teremos fórmula mais complexa a fazer, mas usando a versatilidade da planilha Excel, tudo isso será feito rápido como em “um passe de mágica”. Mas primeiro temos que cumprir certas etapas.

Vamos lá.

$$\text{VPL} = \frac{F_n}{(1 + i)^n} - \text{INV}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

F_n = Fluxo de caixa

i = Taxa de Retorno Desejada

n = vida do projeto em anos

INV = Investimento Inicial

Resumindo, até o presente momento, os cálculos trabalhados até aqui, temos a seguinte tabela:

					TX. SELIC ANUAL	12,15%	360
Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Payback em dias
0	10.000,00			-10.000,00			
1		49.129,76	13.808,09	35.321,67	353%	0,28	102
2		58.955,71	13.808,09	45.147,62	451%	0,22	80
3		70.746,85	13.808,09	56.938,76	560%	0,18	63
4		84.890,22	13.808,09	71.088,13	711%	0,14	51
5		101.875,46	13.808,09	88.067,37	881%	0,11	41

Figura 33 - Planilha simulada para cálculo do VPL - Valor Presente Líquido

Como vimos, em um primeiro momento, fizemos um investimento de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) que foram imediatamente aplicados em todos os elementos contábeis (elementos de investimentos) constantes do Balanço de Abertura.

Então podemos afirmar que **no tempo zero (primeiro momento de investimento e aplicação)**, ao mesmo tempo em que tivemos um **Investimento de R\$10.000,00** (dez mil reais), imediatamente demos baixa do Caixa de **R\$10.000,00** (dez mil reais) para poder aplicar nos diversos elementos que constam do Balanço.

Por conta disso então é que aparece no tempo zero, em duas colunas, um **R\$10.000,00 positivo** e na outra coluna um **R \$10.000,00 negativo**.

38. Exercitando

Exercitando a Montagem do Quadro de VPL

39. Avançando no aprendizado prático

Com base nessas informações é que deveremos nos dirigir para a planilha do Excel para realizar essa operação de cálculo do VPL – Valor Presente Líquido, de forma a simplificar e chegar ao resultado alcançado - Figura 33.



Continue avançando no seu aprendizado



TX SELIC ANUAL 12.15% 360

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Payback em dias
0	10.000,00			-10.000,00			
1		49.129,76	13.808,00	35.321,76	363%	0,26	102
2		58.955,71	13.808,00	45.147,62	451%	0,22	80
3		70.746,85	13.808,00	56.938,76	569%	0,18	63
4		84.896,22	13.808,00	71.088,13	711%	0,14	51
5		101.875,46	13.808,00	88.067,37	881%	0,11	41

Resumo de Fórmulas:

- Taxa de Retorno Contábil = $\frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$
- Payback = $\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$
- VPL = $\frac{F_n}{(1 + i)^n} - INV$

VPL = Valor Presente Líquido
F_n = Fluxo de caixa
i = Taxa de Retorno Desejada
n = vida do projeto em anos
INV = Investimento Inicial

VPL = R\$ 171.494,23

TIR = 380,05%

A Taxa de Desconto é o custo de capital utilizado em uma análise de retorno e pode ser tomada como referência a Tx Selic

Construtor de fórmulas:

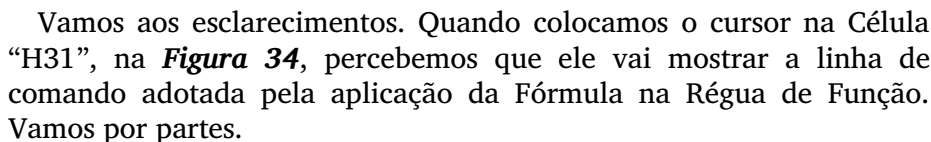
VPL
 taxa = 0,1215
 n = 5
 valor1 = -10000
 valor2 = 35321,76
 valor3 = 45147,62
 valor4 = 56938,76
 valor5 = 71088,13
 Resultado: 171494,23

Sintaxe:
 VPL(taxa;valor1;valor2;...)

- taxa = a taxa de desconto durante um período.
- valor1: valor(valor1), de 1 a 254 pagamentos a serem distribuídos em um único período, a que ocorrem ao final de cada período.
- valor2: valor(valor2), de 1 a 254 pagamentos a serem distribuídos em um único período, a que ocorrem ao final de cada período.
- valor3: valor(valor3), de 1 a 254 pagamentos a serem distribuídos em um único período, a que ocorrem ao final de cada período.
- valor4: valor(valor4), de 1 a 254 pagamentos a serem distribuídos em um único período, a que ocorrem ao final de cada período.
- valor5: valor(valor5), de 1 a 254 pagamentos a serem distribuídos em um único período, a que ocorrem ao final de cada período.

Figura 34 - Planilha simulada para cálculo do VPL - Valor Presente Líquido

Olhem lá!



1º Passo:

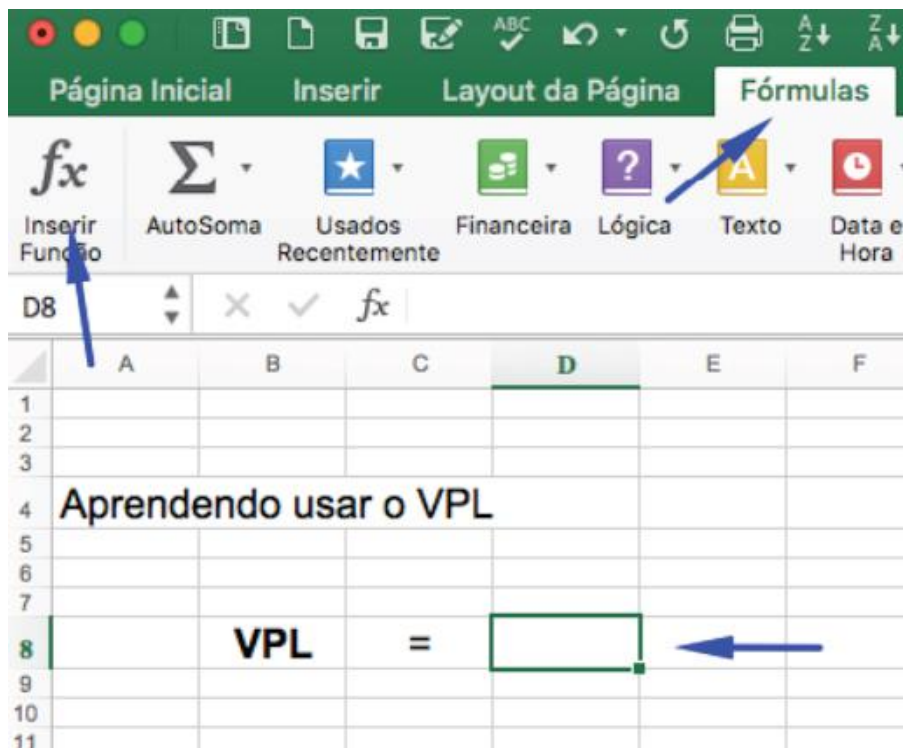


Figura 34: Aprendendo a usar a fórmula do VPL – Valor Presente Líquido

Vamos no Excel e selecionamos uma célula onde que se quer calcular o **VPL** – Valor Presente Líquido.

Isso feito você abre a aba de “Formulas” como está indicando a seta e aperta o Ícone de **fx (Inserir Função)**, conforme está identificado.

Isto feito, aparecerão as seguintes opções para escolha (Figura 35).

Vejam:

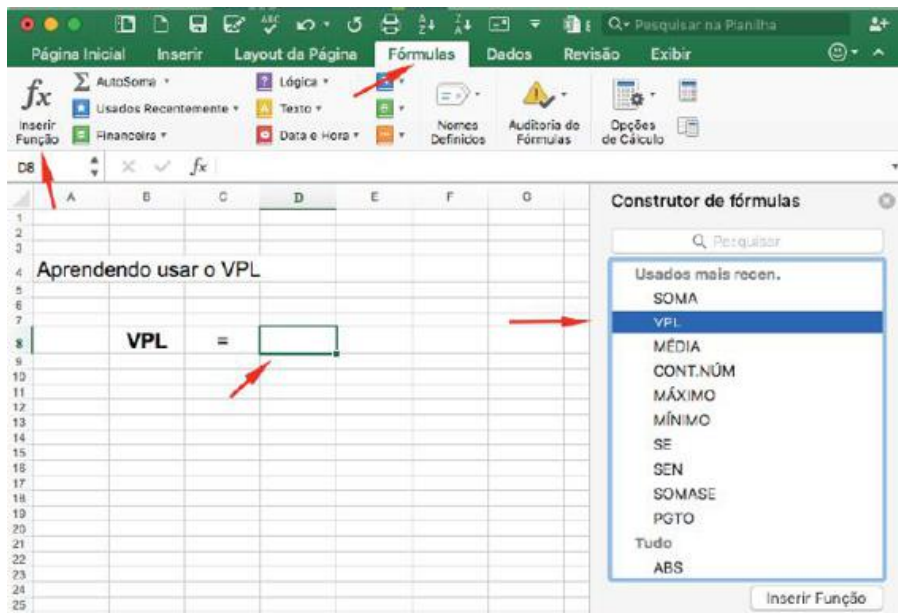


Figura 35 - Aplicando a fórmula do VPL

2º Passo:

Logo você deve selecionar a opção **VPL** no “frame” que tem o título de “**Construtor de Fórmulas**”.

Agora aperte o botão “Inserir Função” que está abaixo do quadro “Construtor de Fórmulas”.

Quando é selecionado o “botão” “Inserir Função”, imediatamente abrem as opções de preenchimento da função desejada.

Vejamos na imagem a seguir:

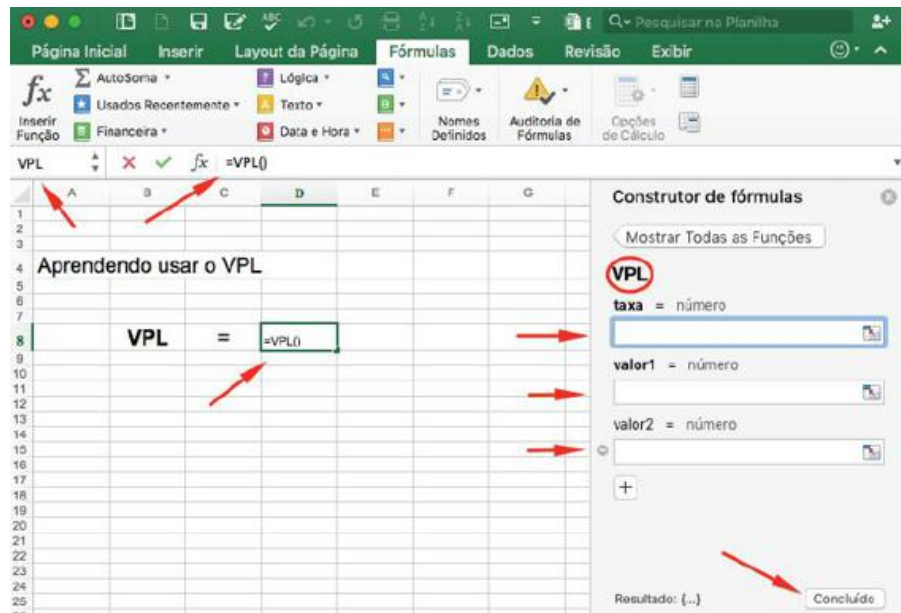


Figura 36 - Planilha / Construtor de fórmula

Agora com essa nova imagem percebemos que logo que a função VPL é selecionada aparecem todos os espaços para começarmos a preencher.

3º Passo:

Vejamos.

No primeiro momento é pedida a Taxa. No caso do plano apresentado foi sugerido um crescimento de 20%, logo você pode digitar no espaço relacionado à taxa, o valor “0,2”, que representa os 20% exigidos. No nosso caso, selecionamos a célula que está na Planilha do Fluxo de cais: **Célula “J3”**. Na realidade, é a **Taxa de Desconto**, que demonstra o custo do capital utilizado em uma análise de retorno em um determinado período, e pode ser tomada como referência, a Taxa Selic. **Na prática representa a taxa mínimo de retorno desejado considerando a média de remuneração do mercado financeiro.**

Em nosso caso, fomos buscar essa informação no Banco Central do Brasil – BCB, no endereço eletrônico constante na internet e que está listado a seguir:



Figura 37 - Banco Central do Brasil - Taxa Selic Anual

Fonte: <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>

Prosseguindo:

No “Valor 1 = número” que consta do “Construtor de Fórmula”, ainda analisando a **Figura 34**, você lança o primeiro valor do Resumo do VPL, ou pode indicar simplesmente a **Célula “H6”** que onde consta a **saída** de (-R\$10.000,00). A partir daí a planilha Excel considera automaticamente o valor que está contido na **Célula “H6”** selecionada.

No “**Valor 2**”, no “**frame**” “**Construtor de Fórmulas**”, vai aparecer o valor correspondente à **Célula “H7”**, logo que você a selecionar. E assim sucessivamente.

4º Passo

Concluídas as entradas dos demais “valores”, pode ser apertado finalmente o botão “**Concluído**”, está abaixo do “**frame**”, de “**Construtor de Fórmulas**”

Isso feito o cálculo do VPL aparecerá imediatamente.

No exemplo apresentado, o **resultado do VPL** deu o seguinte valor:

VPL	=	R\$ 171.494,23
-----	---	----------------

Isto quer dizer que dos **R\$10.000,00** (dez mil reais) aplicados,

teremos um total de valor para o período considerado de **R \$171.494,23** (cento e setenta e um mil, quatrocentos e noventa e quatro reais e vinte e três centavos).

A partir daí nos cabe fazer uma análise e avaliar se essa remuneração está adequada para satisfazer as nossas ambições de lucro e então, tomar a decisão sobre efetivamente implantar o negócio.



Continue avançando no seu aprendizado.



40. Exercitando

Exercitando a Aplicação do Valor Presente Líquido no Excel

Percebe-se que agora, teremos já informações bem relevantes para a boa tomada de decisão.

Não bastasse isso ainda teremos uma última técnica a adicionar nesse momento, para confirmar todo esse resultado obtido. É a Análise da **TIR – Taxa Interna de Retorno**, que veremos a seguir.

41. TIR – Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno nos permite visualizar quanto teremos de retorno do Capital Aplicado, no período de tempo considerado no projeto, aplicando uma taxa de desconto em função da projeção apresentada.

Em outras palavras, se apresentarmos uma Taxa de Desconto de **12,15%** (doze inteiros e quinze décimos, por cento), chegaremos a uma rentabilidade no período de **380,05% (aproximadamente trezentos e oitenta por cento)**.

Vejamos o resultado:


$$\text{TIR} = 380,05\%$$

Para chegar a esse resultado, mais uma vez usando a Planilha Excel, temos a seguinte maneira de realizar o cálculo.

Vejamos a Figura 38:

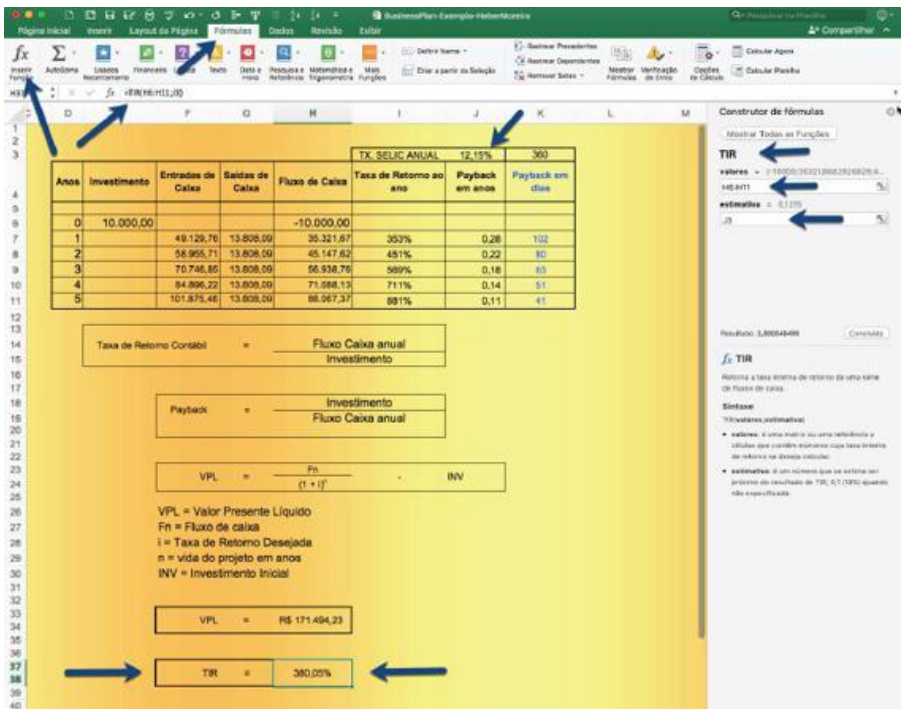


Figura 38 - Aplicando a fórmula da TIR - Taxa Interna de Retorno

Para facilitar a leitura e o acompanhamento do cálculo usaremos uma folha inteira para reproduzir e imprimir essa imagem. **Vamos lá!**



Continue avançando no seu aprendizado.



The screenshot displays an Excel spreadsheet with the following components:

- Table 1: Cash Flow Data**

Ano	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Payback em dias
0	10.000,00			-10.000,00			
1		48.129,76	13.626,08	35.321,67	303%	0,28	102
2		58.955,71	13.626,08	45.147,62	401%	0,22	82
3		70.746,85	13.626,08	56.936,76	569%	0,18	62
4		84.898,22	13.626,08	71.068,13	711%	0,14	51
5		101.875,46	13.626,08	88.067,37	881%	0,11	41
- Formulas:**
 - Taxa de Retorno Contábil = $\frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$
 - Payback = $\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$
 - VPL = $\frac{F_n}{(1+i)^n} - INV$
- Legend:**
 - VPL = Valor Presente Líquido
 - F_n = Fluxo de caixa
 - i = Taxa de Retorno Desejada
 - n = vida do projeto em anos
 - INV = Investimento Inicial
- Results:**
 - VPL = R\$ 171.494,23
 - TIR = 380,05%
- Formula Builder (Fórmula de TIR):**
 - Intervalo: H6:H11
 - Estimativa: 0,12
 - Sintaxe: $TIR(\text{intervalo de valores numéricos})$

Poderemos então calcular, selecionando a **Função Financeira** e escolhendo a **TIR**, como está na imagem, e poderemos preencher a seguir os seguintes valores:

TIR

Valores: entre com a seguinte seleção: **"H6:H11"**, isto feito você selecionou o intervalo que está marcado da **Coluna H**, indo da **Célula "6"** até a **Célula "11"**.

No **segundo intervalo** de dados denominado **"estimativa"** coloque a célula **"J3"** (que evidencia a Taxa Selic Anual de **12,15%**) que representa a taxa de desconto acertada.

Isso feito chega-se ao resultado calculado de:

$$\text{TIR} = 380,05\%$$

Logo, a **Taxa Interna de Retorno** é o que dimensiona a **Taxa de atratividade** que o negócio apresenta.

Ela sempre tem que ser maior ou igual a melhor expectativa de retorno, para justificar que a escolha por esse negócio é uma boa

escolha.

Em vista disso, temos como afirmar que, por todas as análises efetuadas até o presente momento, esse negócio estudado e analisado é um bom negócio.

42. Exercitando

Exercitando a Aplicação da Taxa Interna de Retorno no Excel

43. Conclusão

Por tudo o que vimos, podemos inferir que a Técnica do Plano de Negócios, é altamente adequada para dimensionar de forma eficaz, a viabilidade econômica de um negócio.

Pode-se concluir também que o Plano de Negócios é ferramenta indispensável para a tomada de decisões, considerando que a cada passo analisado pode-se catalogar dados e agregar valores aos cálculos elaborados, permitindo um estudo minucioso do andamento das atividades relacionadas.

Permite avaliar as circunstâncias e contingências de mercado e levar o empreendedor ao encontro de muitas informações que não são usuais no dia a dia, e que só conhecendo e aplicando a técnica se pode avaliar sua importância.

Com muita propriedade pode-se chegar facilmente à conclusão de que, sem o uso adequado da técnica, certamente a margem de erro e risco elevado podem contribuir para o fracasso de um empreendimento, considerando um mundo de desinformações que não nos permitem avaliar a adequada dimensão dos problemas.

Agora que se conhecem todos os passos a serem dados para a elaboração do Plano de Negócios poderemos ter a exata dimensão do quanto é importante o seu uso ao mesmo tempo do quão arriscado é empreender sem as informações da técnica estudada.

Cremos que, com essa pequena mais excitante colaboração tenhamos contribuído para melhor esclarecer e possibilitar negócios menos arriscados ou com menor possibilidade de erros.

O Autor

1 Ferramenta de Cálculo do Pack Office da [Microsoft.com](https://www.microsoft.com)

2 Ferramenta de Cálculo da [OpenOrg.com](https://open.org)

3 Excel é uma Marca registrada da Microsoft Corporation

44. Referências Bibliográficas

DOLABELA, Fernando – “O Segredo de Luísa”, 2005, Ed. Cultura

DORNELAS, José Carlos Assis – “Empreendedorismo – Transformando Ideias em Negócios”, 2001, Ed. Campus

IUDÍCIBUS, Sérgio – “Análise de Balanços”, 10a. Ed., 2009, Ed. Atlas

LEI COMPLEMENTAR nº 139, de 10 de Novembro de 2011 - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm

LEI Nº 10.406 DE 10 DE JAN EIRO DE 2002 – Institui o Código Civil - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm

MARTINS, Eliseu – “Contabilidade de Custos – Livro Texto”, 2010, Ed. Atlas

MORANTE, Antônio Salvador – “Análise das Demonstrações Financeiras”. 2a. Ed., 2009, Ed. Atlas

PADOVESE, Clovis Luís, et all – “Análise das Demonstrações Financeiras”, 3a. Ed. Thomson

REVISTA SUMA ECONÔMICA – SPE – Sociedade Brasileira para o Ensino – <http://spensino.com.br/PlanodeNegocios.htm>

SITES CONSULTADOS:

ALMEIDA, Ricardo – “SWOT – Matriz de Oportunidades” - Disponível em: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/ferramentaspem.pdf>> Acesso em: 20.Jun. 2016

BCB – Banco Central do Brasil – Taxa Selic – Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>> Acesso em: 20 de março de 2017.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto – “Planejamento Estratégico Organizacional”. Disponível em:

<m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrat_egico_Organizacional.pdf> Acesso em: 20.Jun. 2016

CAROLINE – “Furos de Carol – Food Truck – O Podrão Gourmet”. Disponível em: <<http://furosdecaryl.com.br/2014/09/food-truck-o-podrao-gourmet/>> Acesso em: 20.Jun. 2016

CARREIRAS E EMPREGOS – “O Profissional Multifuncional”. Disponível em: <carreiras.empregos.com.br/seu-emprego-o-profissional-multifuncional> Acesso em: 20.Jun. 2016

CONSULTORIA, Ativar – “Avaliação de Mercado”. Disponível em: <<http://www.ativar.net/avaliacao-de-mercado>> Acesso em: 20.Jun.2016

DIAS, Antônia Maria Batista – “Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma microempresa na Região Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios”. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/heber/MonografiaAntoniaDias.pdf>> Acesso em: 10.Fev.2016

FARIAS, Waleska. “Pontos Fortes x Pontos Fracos: Como identifica-los e usá-los em benefício próprio? ” - Disponível em: <<http://www.waleskafarias.com/artigos-view.php?id=144>> Acesso em: 20.Jun. 2016

FAZ A CONTA – Identificando a Matemática Financeira - “Payback”. Disponível em: <<http://fazaconta.com/payback.htm>> Acesso em: 20.Jun. 2016

HOJE, Indústria – “Como Calcular Margem de Lucro de um Produto ou Serviço”. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/como-calcular-margem-de-lucro-de-um-produto-ou-servico>> Acesso em: 20.Jun. 2016

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>> Acesso em: 20.Jun. 2016

INVESTIDOR, Bússola do – “Passivo Circulante”. Disponível em: <https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/passivo_circulante.asp> Acesso em: 20.Jun. 2016

Jr, Esag – “A Importância do Fluxo de Caixa para a sua Gestão Financeira”. Disponível em: <<http://esagjr.com.br/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-para-a-suagestao-financeira/>> Acesso em: 20.Jun. 2016

MOREIRA, Héber Lavor – “Plano de Negócios”. Disponível em:

< [http://peritocontador.com.br/?s=Plano + de + Negócios](http://peritocontador.com.br/?s=Plano+de+Negócios) > Acesso em: 20.Jun. 2016

MORUMBI, UNIVERSIDADE ANHEMBI – Metodologia da Pesquisa Científica”. Disponível em: < http://www2.anhembibrazil.br/html/ead01/metodologia-pesquisa-cientifica-sequencial/lu04/lo2/glossario_exe_respostasimples.htm > Acesso em: 20.Jun. 2016

PORTOPEDIA – “Sistemas e Subsistemas”. Disponível em: < <https://portogente.com.br/portopedia/84261-sistemas-e-subsistemas> > Acesso em: 20.Jun. 2016

RECANTO DAS LETRAS. Disponível em: < <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/3053171> > Acesso em: 20 jun. 2016

ROCHA, Rui. “Competitividade no Mundo dos Negócios” - Disponível em: < <http://rui-rocha.blogspot.com.br/2011/09/competitividade-no-mundo-dos-negocios.html> > Acesso em: 20.Jun. 2016

UNIÃO, Escritório – “Balanço de Abertura”. Disponível em: < <http://escritoriouniao.blogspot.com.br/2011/02/balanco-de-abertura-consideracoes.html> > Acesso em: 20. Jun. 2016

Heber Lavor Moreira*

ELABORANDO UM PLANO DE NEGÓCIOS

M838e Moreira, Heber Lavor

Elaborando um plano de negócios: Heber Lavor
Moreira. – Belém: 2017.
138 f.: Il.
ISBN: 978-85-82454-42-8

1. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL. 2.
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. 3.
PLANEJAMENTO EMPRESARIAL. 4. NEGÓCIOS–
Administração. I. Título

CDD: 658.4012

* Graduado em Ciências Contábeis pela UFPA em 1974.

Graduado em Administração de Empresas pela UFPA em 1976.

Pós-Graduado em Consultoria Empresarial – UNICAMP/SP.

Pós-Graduado em Administração Hospitalar – São Camilo/SP.

Exerceu o magistério na UFPA no Curso de Ciências Contábeis de 1985 a 2012.

É Consultor de Empresas e Perito Contábil Judicial

Atualmente é Diretor Executivo da empresa HLM – CONSULTORIA E AUDITORIA S/S LTDA.

Edição digital: março 2017

Arquivo ePub produzido por [Revolução eBook](#)